

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

MUNKAHELYI STRESSZ
ÉS
SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG

Ph.D. ÉRTEKEZÉS

Szilas Roland Ferenc

BUDAPEST, 2011

Szilas Roland Ferenc

Munkahelyi Stressz és Szervezeti Igazságosság

Budapesti Corvinus Egyetem | Vezetéstudományi Intézet

Szervezeti Magtartás Tanszék

Témavezető: Primecz Henriett, Ph.D.

© Szilas Roland Ferenc, 2011

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Munkahelyi Stressz és Szervezeti Igazságosság

Ph.D. értekezés

Szilas Roland Ferenc

Budapest, 2011

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	1
Ábrák jegyzéke.....	3
Táblázatok jegyzéke	5
Köszönetnyilvánítás	6
1. Bevezetés: A kutatás társadalmi kontextusa, inspirációja és céljai.....	7
1.1. A kutatás társadalmi és tudományos kontextusának bemutatása	7
1.1.1. A releváns magyar társadalmi trendek.....	7
1.1.2. A stresszről szóló diskurzus	10
1.2. A kutatás jelentősége mellett szóló érvek.....	11
1.3. A kutatásra inspiráló tapasztalataim és személyes kutatói céljaim	15
1.3.1. Személyes tapasztalatok és kutatói célok.....	15
1.3.2. A kutatásban jelentkező lehetséges torzítások.....	16
1.4. A doktori értekezés felépítése	17
2. A kutatás tudományos alapjai	19
2.1. Bevezetés: Egy klasszikus analógia a módszertan megválasztására.....	19
2.2. Társadalom- és szervezelméleti alapok.....	20
2.3. Személyes állásfoglalás a tudományos kutatás társadalmi célját illetően.....	22
2.4. Személyes tudományfilozófiai állásfoglalás.....	24
2.4.1. A társadalomtudomány természetére vonatkozó alapfeltevések.....	24
2.4.2. A munkahelyi stressz kutatása a szubjektivista-objektivisták vita szempontjából	26
2.5. A multiparadigmatikus kutatás lehetősége a munkahelyi stressz területén.....	29
3. A munkahelyi stressz	33
3.1. A munkahelyi stressz fogalmának tisztázása	33
3.1.1. A stressz fogalmának eredete.....	33
3.1.2. Stresszforrások.....	35
3.2. A munkahelyi stressz modelljei és forrásai.....	38
3.2.1. Általános stressz modellek.....	38
3.2.2. Munkahelyi stressz modellek.....	41
3.2.1. A munkafeladatok jellemzőihez köthető stresszorok	45
3.3. A személyes jellemzők és megküzdési módok szerepe a munkahelyi stressz folyamatában	50
3.3.1. A munkavállalók személyes jellemzőinek jelentősége.....	51
3.3.2. A munkahelyi stresszrel való megküzdés.....	52
3.5. A munkahelyi stressz kutatásának kritikai és kvalitatív iránya.....	54
3.6. Összefoglalás	56
4. Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság	57
4.1. A szervezeti igazságosság elméletek gyökerei	57
4.2. A szervezeti igazságosság elméleteinek történeti áttekintése.....	60
4.2.1. A disztributív igazságosság.....	60
4.2.2. A procedurális igazságosság	63
4.2.3. Az interakcionális igazságosság.....	65
4.2.4. A szervezeti igazságosság dimenzióinak integratív megközelítése.....	66
4.3. A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolatát leíró modellek.....	67
4.4. Összefoglalás	73
5. A kutatási módszertani keretek: a kutatási terv és az alkalmazott adatgyűjtési és elemzési módszerek bemutatása....	74
5.1. A kutatás elméleti keretének összegzése	75

5.1.1. Kritikai olvasat: munkahelyi stressz és szervezeti igazságtalanság, mint az elnyomó és szenvedéseket okozó társas struktúrák megragadható formái.....	76
5.1.2. Posztmodern olvasat: munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság, mint a kommunikatív cselekmények láncolata által létrehozott társas valóság.....	78
5.2. Kutatási célok.....	80
5.3. A kutatási kérdések.....	82
5.4. A kutatás módszertana.....	83
5.4.1. Az esettanulmány módszertana.....	83
5.4.2. A kutatói szerep.....	87
5.4.3. A kritikai olvasat módszertana.....	88
5.4.4. A posztmodern olvasat módszertana.....	92
5.5. Mintaválasztás és a kutatási terep.....	96
5.5.1. A mintaválasztás elvei.....	96
5.5.2. A vizsgálati egység.....	97
5.5.3. A kutatás alanyai.....	97
5.5.4. A kutatási terep.....	98
5.6. Adatgyűjtés és adatelemzés.....	99
5.6.1. Az adatgyűjtés módszerei.....	100
5.6.2. Az adatelemzés módszerei.....	102
5.6.3. Érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság.....	104
5.7. Az empirikus kutatás konkrét megvalósításának lépései.....	108
6. A kutatási adatok elemzése és eredményei.....	115
6.1. Az X gyár esetének kritikai olvasata.....	116
6.1.1. A munkahelyi problémákról szóló beszámolók felszíni struktúrái.....	117
6.1.2. A munkahelyi problémákról szóló beszámolók mély struktúrái.....	129
6.2. Az X gyár esetének posztmodern olvasata.....	152
6.2.1. Az ÉKM módszer elemzési repertoárja.....	153
6.2.2. Kritikus momentumokat tartalmazó szervezeti folyamatok elemzése az ÉKM eszközeivel.....	160
6.2.3. Az ÉKM eszköztárával vizsgált kommunikatív cselekménysorozatok közös mintázatai és az általuk létrehozott társas valóság.....	181
7. Összegzés és továbbgondolás.....	187
7.1. Következtetések.....	188
7.1.1. A kritikai olvasat legfontosabb következtetései.....	188
7.1.2. A posztmodern olvasat legfontosabb következtetései.....	193
7.2. Javaslatok.....	197
7.2.1. Kritikai szemléletű javaslatok.....	198
7.2.2. Posztmodern szemléletű javaslatok.....	200
7.3. A kutatás továbbfejlesztésének javasolt irányai.....	202
Hivatkozások jegyzéke.....	204

Ábrák jegyzéke

2.1. ábra: A Burrell és Morgan által azonosított szociológiai / szervezetelméleti paradigmák (Burrell és Morgan, 1979, p. 22.).....	21
2.2. ábra: Posztmodern diskurzusok (Deetz, 1996 idézi Hassard és Kelemen, 2002, p. 348 alapján)	29
2.3. ábra: A dimenzionál ontológia első törvénye (Frankl, 1953, p. 186).....	31
3.1. ábra: Általános adaptációs szindróma (Selye, 1964, p. 102).....	39
3.2. ábra: A stressz és megbirkózás interakciós modellje (Ross és Altmaier, 1994, p. 6).....	40
3.3. ábra: Karasek követelmény-kontroll támogatás modellje (Salavecz, 2008, p. 290 alapján)	42
3.4. ábra: Palmer és Cooper munkahelyi stressz modellje (Palmer at al., 2004, p3)	45
4.1. ábra: Különböző koncepciók a munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolatának kifejezésére (Cropanzano et al., 2005 pp. 66-69. alapján)	69
4.2. ábra: A stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolata (Greenberg, 2004, p. 358).....	70
4.3. ábra: Hipotetikus modell az igazságosság, a munka kontroll, a szervezeti struktúra és a munkavállaló pszichológiai jól-léte közötti kapcsolatáról (Spell and Arnold, 2007, p.732.).....	71
5.1. ábra Az ÉKM és felfogásbeli „unokatestvérei” (Pearce, 2006 p.5).....	79
5.2. ábra: Az esettanulmányok módszertani megközelítésnek csoportosítása (Maaloe, 2010 p.3. alapján)	84
5.3. ábra: A <i>feltáró-integráló</i> esettanulmány módszertan ciklikus megközelítése (Maaloe, 2010 p. 26 alapján)	86
5.4. ábra: Intenzív kritikai interpretáció reflexív hármas hermeneutikával (Alvesson és Skoldberg, 2000 pp. 130-145 alapján)	91
5.5. ábra <i>A CMM logikai erőhatásainak négy aspektusa</i> (Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004 p. 205)	94
5.6. ábra: A kutatás folyamatának időbeli megvalósulás	109
5.7. ábra: A X gyár szervezeti ábrája és a fókuszcsoporthoz és mélyinterjúkban résztvevő munkavállalók megjelölése.....	113
6.1. ábra: A munkahelyi stresszdiskurzus és a szervezeti igazságosság percepciók összegzése a testi következmények szempontjából.....	123
6.2. ábra: A lelki egészség sérülését okozó legfontosabb nem kívánt érzelmi állapotok.....	128
6.3. ábra: Munkahelyi stressz folyamatának gondolatterképe és értelmezése az X gyárban	148
6.4. ábra: Az X gyárban feltárt felszíni, mély és alternatív struktúrák.....	150
6.5. ábra Az ÉKM szerpentin modellje két cselekvő résztvevőre alkalmazva (Pearce, 2006, p. 20. felhasználásával).....	155
6.6. ábra Példa az ÉKM százszorszép modelljének alkalmazására (Forrás: Pearce, 2004, 47. o. alapján).....	157
6.7. ábra Az ÉKM LUUUUTT modellje (Forrás: Pearce, 2006, p. 20 alapján)	159
6.8. ábra: A perola égetés bevezetéséhez kapcsolódó kommunikatív cselekmények elemzése az ÉKM szerpentin modellje és a cselekvő értelemadás hierarchikus modellje segítségével.....	162
6.9. ábra: A logikai erőhatások négy aspektus modelljének alkalmazása a fizikai munkásokra	164
6.10. ábra: Az ÉKM százszorszép modelljének alkalmazására a középvezetők és a fizikai munkások közötti konfliktusra a perola égetés bevezetésével kapcsolatban.....	166
6.11. ábra: A műszakbeosztás kommunikatív cselekményeinek elemzése az ÉKM szerpentin modellje és a cselekvő értelemadás hierarchikus modellje segítségével (1. szakasz)	169

6.12. ábra: A logikai erőhatások négy aspektus modelljének alkalmazása a vezetőkre.....	171
6.13. ábra: A logikai erőhatások négy aspektus modelljének alkalmazása a fizikai munkásokra	172
6.14. ábra: Műszakbeosztás története az X gyárban a fizikai munkások szerint	174
6.15. ábra: A műszakbeosztás kommunikatív cselekménysorozatának elemzése az ÉKM szerpentin és cselekvő értelemadás hierarchikus modelljének segítségével (2. szakasz)	176
6.16. ábra: A logikai erőhatások négy aspektus modelljének alkalmazása a vezetőségre a műszakváltás idejével kapcsolatos szavazás meghirdetésekor	179
6.17. ábra: Az ÉKM százszorszép modelljének alkalmazására a műszakkezdésről szóló vitára.....	180
7.1. ábra: Munkahelyi stressz folyamatának gondolattérképe és értelmezése az X gyárban	189
7.2. ábra: Az X gyárban feltárt felszíni, mély és alternatív struktúrák.....	192
7.3. ábra: A műszakbeosztás kommunikatív cselekményeinek elemzése az ÉKM szerpentin modelljével	193
7.4. ábra: A gyárvezetés és a fizikai munkások egymásba ágyazott kontextusaiból megfogalmazott történetek.....	195
7.5. ábra: A vezetők cselekvésére irányuló legfontosabb erőhatások és diskurzusok az X gyárban.....	196
7.6. ábra Uralkodó és látens diskurzusok viszonya és erősítésének lehetőségei az X gyárban	202

Táblázatok jegyzéke

2.1. táblázat: A tudományt meghatározó három habermasi érdeklődés (Habermas, 1972 idézi Willmott, 2003, p. 95.).....	23
2.2. táblázat: A társadalomtudomány természetét illető feltételezések elemzési kerete (Burrell és Morgan, 1979, p. 3.).....	24
2.3. táblázat: A multiparadigmatikus kutatómunka megközelítései (Lewis és Grimes, 1999 idézi Primecz, 2008, p. 21)	30
5.1. táblázat: Az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság értelmezése (Easterby- Smith et al, 1993, p. 41.; Gelei, 2002, Bokor 1999 In: Beck-Bíró, 2009, p. 101. alapján)	104
5.2. táblázat: Érvényességi kritériumok esettanulmány módszertan esetében (Maaloe, 2010 p. 85-86 alapján)	106
5.3. táblázat: Érvényességi elvárások irányába tett kutatói erőfeszítések (Maaloe, 2010 pp. 85-86 és Beck-Bíró, 2009, pp. 102-103 felhasználásával)	107
5.4. táblázat: Kibővített érvényességi elvárások (Maaloe, 2010 p. 87)	108
6.1. táblázat: A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság folyamat és a nem kívánt érzelmi állapotokkal illetve lehetséges lelki egészségkárosodások összegzése.....	129
6.2. táblázat: Legfontosabb technológiai események hatásai az X gyárban	130
6.3. táblázat: A vizsgált szervezeti folyamatok kritikus momentumainak jellemző mintázatai és a hozzájuk kapcsolódó munkahelyi stressz folyamat és szervezeti igazságosság percepciók.	182
7.1. táblázat: A kölcsönös méltánytalanság-érzet folyamatairól szóló történetek jellemző szakaszai.....	194
7.2. táblázat: Kritikai szemléletű javaslatok az X gyár érintettei számára.....	200

Köszönetnyilvánítás

Köszönöm családomnak, barátaimnak, témavezetőmnek, munkatársaimnak és mindenkinek aki segítette ennek a dolgozatnak a megszületését, hogy a legnehezebb pillanatokban is mellettem álltak. Különösen köszönöm nekik, hogy nem csak azt látják bennem ami vagyok, hanem azt is ami lehetnék.

Szilas Roland Ferenc

A disszertáció elkészítését a TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 sz. BCE kutatási projekt és a Közösén a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány támogatta.

1. Bevezetés: A kutatás társadalmi kontextusa, inspirációja és céljai

*„Úgy beszélnek, mintha tíz bányász futóversenyt tartott volna,
s a bajnokból lett volna Northumberland grófja.
Úgy beszélnek, mintha az első Rothschild egy paruszt lett volna,
aki türelmesen ültetgette a többiekénél jobb káposztáját.”*

Gilbert Keith Chesterton
A józan ész nevében

Értekezésem bevezetőjében olvasóim elé tárom a kutatásom társadalmi és tudományos kontextusát, részletesen kitérve azokra az érvekre, amelyek a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kutatásának szükségessége és jelentősége mellett szólnak. Ezt követően felvázolom, hogy a magyarországi stressz diskurzus vizsgálatához kapcsolódóan milyen új módszertani megközelítések és eredmények várhatóak multiparadigmatikus megközelítésemről. A fejezet lezárásaként röviden bemutatom a téma iránti érdeklődésemet megalapozó személyes élettapasztalataimat és céljaimat, az ebből fakadó lehetséges torzításokat és a dolgozat felépítését.

1.1. A kutatás társadalmi és tudományos kontextusának bemutatása

Kutatásom társadalmi szükségességét alátámasztandó, elsőként a 1989-1990-es magyarországi politikai-gazdasági átmenetet követő két évtized személyes értelmezésem szerint legjelentősebb társadalmi trendjeit foglalom össze röviden. Ennek részeként kitérek a munkahelyekkel kapcsolatos problématerületekre és a stresszel kapcsolatban Magyarországon kialakult diskurzusra.

1.1.1. A releváns magyar társadalmi trendek

Magyarország a többi közép- és kelet-európai országhoz hasonlóan, radikális változáson ment keresztül az elmúlt húsz évben. A szovjet blokk összeomlása révén az ország visszanyerte függetlenségét, és megindult az átmenet a piacgazdaság és a többpártrendszerű demokrácia irányába. A diktatórikus egypártrendszer bukását a magyar nép joggal vélhette egy boldogabb élet kezdetének. A legtöbb Magyarországon élő ember abban reménykedett, hogy valóban megvalósul az alkotmányos demokrácia kialakítása, és a piacgazdaság bevezetése a társadalmi jólét és jóllét egy magasabb szintjéhez fog vezetni. Az átmenet első éveiben ezek a változások nem a várakozásoknak megfelelően mentek végbe, és egyre erősebbé vált a kialakuló új rendszerrel kapcsolatos csalódottság. Ekkor vált világossá sokak számára, hogy a Szovjetuniótól való függetlenség még nem jelenti a függőségi struktúrák teljes felszámolását. Sokan csak ekkor döbbsentek rá arra, hogy a kapitalizmus újonnan bimbózó formája nem fog rövid időn belül nyugat-európai életszínvonalat és mindenki számára boldogabb életet biztosítani.

Az egyre erősödő csalódottság megnövelte az ország újjáépítésével kapcsolatos bizonytalanságot és megosztottságot. Az átmenet nehézségei mutatták meg igazán az előző négy évtized társadalmi, gazdasági, politikai és erkölcsi pusztításának mértékét. A társadalmi feszültség, amely már a szocializmusnak nevezett éra végét is jellemezte, néhány éven belül drámai méreteket öltött. A piacgazdaságra való átállás tömeges munkanélküliséget okozott, a szegényebb családok számára szinte elviselhetetlen mértékűre nőttek a megélhetési költségek, megkezdődött a jóléti rendszer leépítése. Mindennek következtében hatalmasra nőtt a szakadék azok között, akik tudtak élni az új rendszer adta lehetőségekkel, és azok között, akik a pusztta fennmaradásukért küzdöttek.¹

A „béklyótól teljesen megszabadított piac” eszméjét a korábbi politikai és hatalmi érdekcsoportok maradványai és utódai egy lelki és morális tartásában egyaránt megroggyant, szétszakadozó társadalmi szövetrendszerben érvényesítették. A változás korához kapcsolódó lelkesedés és reménykedés az emberi önzőséggel és kapzsisággal karöltve hozta létre Magyarország új társadalmi-gazdasági rendszerét, az „eredeti tőkefelhalmozás” legújabb formáját. Míg a társadalom egy része jelentős fejlődést, gyarapodást és vagyonosodást tudhatott magáénak, addig sok magyar polgár számára az elszegényedés, kiszolgáltatottság és kilátástalanság évei következtek, uralkodóvá vált az „új rendszer” társadalmi igazságtosságával kapcsolatos illúzióvesztés.

A fentiekben röviden vázolt összetett történelmi helyzet a társadalmi csoportok közötti feszültséggel és meggyengült szolidaritással jellemezhető krónikus krízishelyzet kialakulásához vezetett Magyarországon. A társadalmi, politikai és gazdasági fejlődést befolyásolni képes szembenálló hatalmi érdekcsoportoknak nem sikerült olyan megoldásokat találniuk, amelyek valóban a közös és a felövekvő generációk érdekeinek feleltek volna meg. A kialakított demokratikus keretek között nem sikerült megvalósítani a felelősségteljes és hosszú távú nemzetstratégiára épülő kormányzást. A nagyszabású korupciós botrányoknak és gyakran gyanús körülmények között zajló privatizációs és közbeszerzési ügyleteknek köszönhetően sosem látott szintre csökkent a politikai élet szereplői iránti bizalom, szinte teljesen felmorzsolódott a politikusok hitelessége. Ebből adódóan Magyarországnak a 21. század első évtizedeiben nem csak egy széthulló gazdasággal, hanem rendkívül leggyengült társadalmi kohézióval és erőteljes morális válsággal is meg kell küzdenie. Ebben az amúgy is lesújtónak mondható állapotban érte el országunkat a 2008-tól egyre erőteljesebbé váló hitelpiaci válság.²

1 Ezt a tendenciát tekinthetjük globálisnak is, mégis említésre méltó, hogy a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint már 1995-ben nagyobb volt a különbség Magyarország legszegényebb és leggazdagabb polgárai közt, mint nyugat-Európában. Hazánkban ekkor már 10 millió ember közül 3,5 millió élt a létminimum alatt.

2 A hitelpiaci válság, amely egyaránt hatással volt a világ fejlődő és fejlett országaira, 2008-ban érte el Európát és az egész kontinensen jelentős gazdasági visszaesést eredményezett. Az átláthatatlan pénzügyi műveletek, kormányzati és vállalati visszaélések sok polgárt, politikus, és társadalomtudóst arra ösztönöztek, hogy élesen bírálják a meglévő gazdasági berendezkedést. Az elemzések és a felvetett megoldások azonban nagyon sokfélék. Néhány elemző a természetes gazdasági ciklusok fontosságát hangsúlyozza, mások a piacok további liberalizálását javasolják (Acton Institute), megint mások több irányítást és szabályozást várnak az államoktól és a nemzetközi szervezetektől (Zamagni, 2009). Jelentős számú tudós emeli ki a válság alapvetően morális jellegét (Zamagni, 2009), és az európai gazdaság mélyreható problémáira figyelmeztető gondolkodókat igazolja a 2010 óta folyamatosan napirenden lévő Euró válság, amely elsősorban az Európai Unió periférikus országainak jelentős költségvetési hiányában és súlyos eladottságában jelentkezik. A válság megoldására tett sorozatos hatástalan erőfeszítések kiélezték az Európai Unió tagállamai közötti feszültségeket, alapvetően megkérdőjelezték a gazdasági együttműködés struktúráját. A „bizalmi krízissel” való megküzdés különösen nehéznek bizonyul az erkölcsi pluralizmus posztmodern korszakában (MacIntyre, 1985).

Doktori értekezésem befejezésekor a gazdasági válság kezelése még folyamatban van, és egyelőre nem látható egyértelműen a kilábalás módja és ideje. Ennél fogva túl korai lenne felmérni vagy megjósolni gazdasági és társadalmi következményeit.³ A rendelkezésünkre álló megbízható adatok a válság előtti időszak magyar társadalmának állapotát és égető problémáit tükrözik, amelyek a közelmúlt eseményeinek fényében várhatóan inkább súlyosbodni fognak. Véleményem szerint a legfontosabb problémák közé tartozik a széleskörű korupció,⁴ a politikai vezetés elutasítottága és instabilitása, a kirívó társadalmi egyenlőtlenségek, az állandó munkanélküliség növekedése, a nagyméretű szegénység, a gyengülő szociális háló, az oktatás színvonalának csökkenése, az egészségügy leromlott állapota, az alacsony várható életkor és a csökkenő népesség (KSH, 2008; Kopp, 2008; Lukács, 2006). Ezek a negatív tendenciák szorosan összefüggnek, sőt elválaszthatatlanok a magyar emberek „jelkiállapotától”; függetlenül attól, hogy ezt a „jelkiállapotot” kiváltó oknak, következménynek, vagy éppen a társadalmi valóság megalkotójának tekintjük.

Egy Kopp Mária által szerkesztett tanulmánykötet (Kopp, 2008) nagyszerűen festi le napjaink megdőbbséget magyar „jelkiállapotát”. Kopp Mária és kollégái longitudinális, nagy mintavételű, reprezentatív felmérés⁵ segítségével mutatták ki, hogy a magyar lakosság 71%-ban az **anómia**⁶ állapotával jellemezhető. A **társadalmi tőke**⁷ tragikusan alacsony voltát jelzi, hogy a megkérdezettek 70%-a szerint jobb nem megbízni senkiben. Ezt az adatot ismerve nem meglepő, hogy honfitársaink 17,3%-a szenved súlyos vagy közepesen súlyos **depressziótól**. A magyar lakosság elkésztő spirituális és lélektani állapota vélhetően az egyik oka annak, hogy a férfiak várható élettartama az 1930-as évek szintjére esett vissza (Kopp, 2008).

A korábbiakban bemutatott kedvezőtlen tendenciák magyarázatát keresve a hivatásos kutatók (2009; Stauder, 2009; Kopp, 2008), a médiához és a közvélekedéshez hasonlóan folyamatosan napirenden tartják a stressz és a munkahelyi stressz témáját. Egy további fogalom, amely gyakran merül fel közvetve vagy közvetlenül hasonló problémák kontextusában, az igazságtalanság illetve annak különböző formái és messzire nyúló következményei. A magyarok jelentős számban a társadalmi-gazdasági átalakulás „vesztéseinek” tartják magukat. Ugyanakkor az új rendszer „nyertesit” (azokat, akik hatalomra és vagyonra tettek szert) gyakran olyannak látják, mint akik tehetség, kitarítás, vagy szorgalom helyett a hatalmi körökhöz fűződő jó kapcsolataik és gátatatlanságuk révén érték el sikereket. A társadalmi és szer-

3A gazdasági válság 2008-ban Magyarországon közel 7%-os GDP csökkenést okozott és ezáltal mély recesszióba taszította a már amúgy is gyenge lábakon álló magyar gazdaságot. A magyar állam csak nemzetközi pénzügyi intézmények (IMF, Világbank) által biztosított hitelcsomag segítségével tudta elkerülni a teljes csődöt, és megvédeni a nemzeti valutát. Az újonnan felvett hitelcsomag feltétele szigorú államháztartási megszorítás volt, amely csak a magyar jóléti rendszer erőteljes visszafejlesztésével volt megoldható. A magyar kormány ennek következtében lemondásra kényszerült és a megszorításokat egy válságkezelő kormány léptette életbe, amelynek mandátuma a 2010. áprilisi választásokig tartott. A 2010-es választásokon az addigi ellenzék elsőpró arányú győzelmet aratott, és Európában példátlan arányú 2/3-os felhatalmazásra tett szert. Az új kormány radikális gazdasági változtatásokat léptetett életbe, amelyek fő iránya az adózók körének kiterjesztése volt a multinacionális nagyvállalatokra és az alacsony bejelentett jövedelemmel rendelkező munkavállalókra, és egyidejűleg az adóterhek csökkentése a magas jövedelmű és gyermekeket nevelő munkavállalók számára. Ezek a gyakran „unortodoxnak” tekintett gazdasági intézkedések javították a költségvetés egyensúlyát ugyanakkor növelték a társadalmi igazságtalansággal és a magyar állam megbízhatóságával kapcsolatos problémákat.

4Transparency International Magyarország: Korupció érzékelési index 2009 alapján

5Magyar Egészségügyi Panel (Hungarostudy 2006)

6Az anómia kifejezés, amely elsősorban Émile Durkheim nevéhez köthető, olyan személyes állapotként definiálható, amelyben egy személynek vagy nincsenek normái, vagy túl merevek azok.

7A társadalmi tőke kifejezésnek számos definíciója van. Az egyik úgy jellemzi, mint a bizalmon, az egymásra való számításon és a szabályok tiszteletén alapuló kapcsolatok hálózata.

vezeti szintű igazságtalanság érzése, az érdemek és jutalmak látszólagos elkülönülése, rendkívül erőteljes stresszhatást okoz. Az elmúlt húsz évben a magyarok egy „igazságos világba” vetett, már amúgy is megrendült hitét, több csapás is érte. Rendkívül fontosnak problémának tartom a magyarországi társadalmi diskurzusban az „igazságtalanság érzésének” dominanciáját. Az „igazságos világra” irányuló meggyőződések felbecsülhetetlenül fontos erőforrást jelenthetnek az élet különböző területein jelentkező megpróbáltatásokkal való megküzdésben⁸

1.1.2. A stresszről szóló diskurzus

A különböző társadalmi, szervezeti, családi és személyes problémákkal kapcsolatban olyannyira természetessé vált a „stressz” szó használata, hogy a „stressz” agyonhasznált kifejezéssé vált Magyarországon és világszerte egyaránt. Feltételezhetjük magunknak a kérdést, hogy vajon nem vált-e túl homályossá vagy kiüresedetté a kifejezés ahhoz, hogy érdemben beszélhessünk róla egyáltalán (Harkness et al, 2005). A stressz elvont fogalma állandó témája a magazinoknak, újságcikkeknek és TV műsoroknak, ugyanakkor számos tudományos fenntartás és frusztráció övezi magának a „stressz” szónak a kétértelműségét (Doublet, 2000; Kinman és Jones, 2005). A kifejezés elvont természete miatt a társadalmi diskurzus nem képes arra, hogy részletes magyarázatot adjon arról a kontextusról, amely a különböző fiziológiai, pszichés és lelki következményekhez vezet. A stresszel kapcsolatos problémákkal küzdő emberek nem kapnak kielégítő válaszokat és megoldási javaslatokat kérdéseikre (Harkness et al; 2005; Kinman és Jones, 2005). Ezeket a reménytelennek tűnő próbálkozásokat látva jogosan vetődik fel a kérdés, hogy mi értelme van egy újabb doktori disszertációval bővíteni azoknak a gyakran zavaros vagy felesleges publikációknak a listáját, amelyek a munkahelyi problémákra és a munkahelyi stressz konstrukciókra irányulnak.

A stressz fogalom félreérthetőségével kapcsolatos minden aggály ellenére szilárdan kitartok abban a hitemben, hogy a munkahelyi diskurzusokban megjelenő stressz konstrukció kutatási szempontból nem reménytelen, sőt igen nagy jelentőséggel bír. Úgy gondolom, hogy éppen a gyakran nehezen követhető stressz diskurzus göröcső alá vételével juthatunk közelebb a társadalmi és szervezeti igazságtalanságérzet megértéséhez és az elnyomó társadalmi struktúrák és kapcsolatok feltárásához. Ennél fogva a stressz diskurzus által kínált értelmezési keret jelentőségét tekintve túlmutat a stressz eredeti, absztrakt koncepcióján és az erre épített elméleti konstrukciókon. Kutatásomban a munkahelyi stresszt és a szervezeti igazságosságot egy szervezet tagjainak munkahelyi problémáiról szóló beszámolóin keresztül vizsgálom. Ezzel a megközelítéssel a stressz diskurzus a *külső események által okozott személyes következményekről* szóló (Kahn and Byrnsiere, 1992) munkavállalói értelmezések feltárása által ragadható meg.

8 Az igazságtalanság érzése a 2011-es év során is meghatározó témája maradt a magyarországi közéletnek. A lakosság széles körében jelentős igazságtalanságérzetet váltott ki az új kormány egykulcsos adórendszere, amely a magas keresetűek helyzetét jelentősen javította, míg a legkevesebbet kereső munkavállalókat éppen egy válság közepén sújtotta további terhekkel. A magyar kormányt érő, gyakran nem megalapozott és ténytiszta nemzetközi kritikák ugyanakkor újabb (az igazságtalanságérzetben gyökerező) jelentős ellenérzéseket és tiltakozásokat váltottak ki a lakosságból Brüsszellel szemben.

1.2. A kutatás jelentősége mellett szóló érvek

A következő néhány oldalon négy pontban foglalom össze érveimet, melyek remélhetőleg meggyőzik olvasóimat doktori munkám jelentőségéről.

1. A munkahelyi stressz jelenségére rendkívül jelentős tudományos és közérdeklődés irányul.

A munkahelyi stressz témájához kapcsolódó tudományos kutatások (Cooper et al, 2009; Kopp, 2008; Barling et al, 2005), önfeljesztő irodalom, és különböző népszerű média megjelenések állandóan napirenden tartják a stressz témáját és újabb tudományos munkákat inspirálnak. Ennek a folyamatos érdeklődésnek a gyökerei gyakran az emberek saját maguk és szeretteik egészsége iránti növekvő aggodalmában rejlenek. Jelentős hatása van továbbá az ENSZ⁹ és az EU¹⁰ szervezetek növekvő figyelmének és érdeklődésének a stressz által okozott problémák iránt, illetve az üzleti szervezetek versenyképességre, hatékonyságra, és elkötelezettségre irányuló folytonos törekvésének.¹¹ A magyar törvényhozás a nemzetközi irányelvekkel összhangban szintén olyan jogszabályokat alkotott, amelyek a munkaadókat a munkahelyi fizikai és pszicho-szociális stresszhatások rendszeres felmérésére és csökkentésére kötelezik.¹² A stressz témája tudományos körökben immár több mint ötven éve folyamatosan napirenden van, így nem nevezhetjük azt egyszerűen tudományos vagy menedzsment divatnak (Jackson, 2001). A munkahelyi stressz témájára irányuló tartós figyelem határozott forrása azon reményemnek, hogy munkám nem csak kutatók egy viszonylag szűk köre számára bír majd jelentőséggel, hanem gondolkodó emberek nagyobb csoportjának érdeklődésére is számot tarthat. Potenciális olvasóim tág köre esélyt ad arra, hogy több irányból is konstruktív visszajelzéseket és kritikákat kaphassak, melyek felétlenül szükségesek ahhoz, hogy gondolataimat továbbfejleszthessem.

2. A stressz konstrukció és diskurzus a munkával és a munkahellyel kapcsolatos problémák, aggodalmak és szenvedés általánosan elfogadott címkéje és legitim keretévé vált.

A további kutatások szükségességét nem kizárólag a stressz témáját övező látványos és nagyfokú érdeklődés jelzi. A stressz fogalom által kínált konstrukció és diskurzus kulturálisan domináns módjává vált az életben, és ezen belül talán leginkább a munkában meg tapasztalható problémák és nehézségek megragadásának (Harkness et al, 2005; Kinman és Jones, 2005; Newton, 1995). A stressz konstrukció köré épülő elméletek létrehozták az állítások, kifejezések, kategóriák és hiedelmek egy történelmileg, társadalmilag és intézményileg specifikus struktúráját (Harkness et al, 2005; Kinman és Jones, 2005; Newton, 1995), amely a társadalomban széles körben elterjedt és elfogadottá vált. A „stressz” szó pontos jelentése körüli bizonytalanság ellenére a konstrukció felhasználható egy olyan diskurzus megjelölésére és

9 ILO/WHO Foglalkozás Egészségügyi Bizottság

10 EU Advisory Committee for Safety, Hygiene, and Health Protection

11 Az üzleti vállalkozások céljai gyakran sérülnek a munkahelyi stressz negatív következményei miatt. A munkahelyi stressz elleni küzdelem leggyakoribb indokaként a csökkenő teljesítmény, a növekvő betegállományban töltött idő és fluktuáció érveivel találkozhatunk.

12 Az új jogszabályok törvényerőre lépésének ellenére, egyelőre sok a bizonytalanság annak alkalmazási módjával és a hatóság ellenőrzési jogkörével kapcsolatban. Részletekkel kapcsolatban lásd Makó (2009).

vizsgálati keretként való alkalmazására, amelyben a személy környezetében zajló események („stresszorok”), meghatározott közvetítő elemeken keresztül (pl. kognitív interpretáció, megküzdési stratégiák), következményekkel („megterhelés”) járnak az érintett személyre nézve (Kahn és Byosiére, 1992).

A munkahelyi stressz diskurzus vizsgálati keretként való használata alkalmat ad arra, hogy a munkahelyi problémákról szóló beszámolók vizsgálatakor feltárjam a szervezeti igazságosság különböző dimenzióinak megjelenését, a problémákat létrehozó folyamatok jellegzetességeit és a gyakran rejtett, mély társas struktúrákat (Cropanzano et al, 2005). Az általam használt multiparadigmatikus módszertani megközelítéssel eljuthatunk a munkahelyi problémákhoz kapcsolódó „elnyomott sérelmek” mélységéig. Megérthetjük azokat a szükségtelen személyes szenvedéseket és kialakulásuk folyamatát, amelyek megkeserítik társadalmunkat, közösségeinket és megtörhetik személyes integritásunkat (Harkness et al, 2005; Kinman és Jones, 2005; Newton, 1995). Meg vagyok győződve arról, hogy a munkahelyi problémákról szóló beszámolók vizsgálata a stressz diskurzus által kínált értelmezési keretben fontos kiindulópontokat tárhat fel a szervezeti és társadalmi változtatási és fejlesztési folyamatok számára és azonosíthatja a szervezeti és társadalmi jólét szempontjából erősítésre érdemes alternatív diskurzusokat.

3. A magyarországi stresszkutatásban szükséges a multidiszciplináris szemlélet érvényesítése.

A munkahelyi stressz konstrukciót és diskurzust a fentiek alapján tehát nem egy jól körülhatárolható jelenségnek tartom, hanem komplex és szerteágazó társadalmi problémák és személyes szenvedések gyakran alkalmazott értelemdadási és értelmezési formájának. Ebből következik, hogy a stressz diskurzus kutatása során kiemelkedően fontos a multidiszciplináris szemléletet, a specifikus tudományterületek közötti kapcsolat kialakítása, melynek magyarországi megteremtésében élen járnak a Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézetének kollégái (Kopp, 2008; Fujishiro és Heaney, 2007). A munkahelyi stressz diskurzus vizsgálatában egyaránt fontos szerepet kaphatnak¹³ az orvostudomány, a munkapszichológia, a menedzsment, az etika, a kommunikációelmélet, a szociológia és a politikatudomány diszciplínái. Kíváncsú, hogy a stresszkutatókat olyan kutatói csoportok végezzék, amelyek képesek ezeknek a specifikus tudományterületeknek a szintézisére. Egyéni kutatók számára¹⁴ ez a cél oly módon közelíthető meg, hogy a kutató igyekszik a speciális tudományterületek képviselőivel folytatott intenzív dialógus létrehozására és egyben törekszik olyan szemléletet és vizsgálati keretet kialakítani, és magáévá tenni, amely több diszciplína gondolati megközelítésének integrációjából táplálkozik. Ennek az igénynek megfelelni szándékozva végeztem el eredeti közgazdász képzettségemet kiegészítendő egy mentálhigiénés szakemberképzést a Semmelweis Egyetemen és választottam egyik elemzési módszeremként a kommunikációelméletből származó modellt.¹⁵ Az etikai megfontolások kiemelkedő jelentősége miatt választottam a munkahelyi stressz diskurzus vizsgálatának egyik fő fókuszaként a szervezeti igazságosságot. Jelentős mértékben építeni fogok tehát azoknak a kutatóknak az eredményeire, akik a munkahelyi stressz kutatásának szervezeti igazságosság perspektíváját hangsúlyozzák (Cropanzano és Goldman, 2005; Greenberg, 2004; De Boer et al,

13 a teljesség igénye nélküli felsorolás

14 amely a doktori értekezésekhez kapcsolódó kutatások megszokott formája

15 Barnett W. Pearce Értelemadás Koordinált Menedzsmentje modelljét, melyet rövidítve ÉKM-ként használtak a dolgozatban. Angolul a modell elnevezése Coordinated Management of Meaning, rövidítve CMM.

2002; Elovainio at al, 2002; Kivimäki at al, 2002; VanYperen, 1998; Van Dierendonck, Schaufeli és Buunk, 1996; Zohar, 1995).

4. A magyarországi stressz diskurzus multiparadigmatikus és kvalitatív szemléletű vizsgálatának szükségessége.

A kutatási módszertan tekintetében az utóbbi másfél évtized élenjáró stresszkutatói új elméleti megközelítések és vizsgálati módszerek fejlesztését célozták meg, annak érdekében, hogy mélyreható, longitudinális és kontextuális vizsgálatokkal illetve kvalitatív módszerekkel egészíthessék ki a hagyományos kvantitatív módszereket (Somerfield és McCrae, 2000; Dick, 2000; Perrewé és Zellars, 1999; Payne és Cooper, 2001; Newton, 1995). Ezek segítségével igyekeztek meghaladni azokat a korábbi megközelítéseket, amelyek túlhangsúlyozták a munkavállalók egyéni felelősségét a stresszkezelésben (Parker, 1999; Wainwright és Calnan, 2002). Ezek a kutatók fontosnak tartják, hogy a stressz jelenségének kutatása feltárja és leplezze a kialakulásért jelentős részben felelős elnyomó társas struktúrákat, az uralkodó valóságkonstrukciókat és hatalmi viszonyokat (Newton, 1995). A stressz diskurzus kutatása során különös figyelmet kell fordítani azokra a *medikalizáló* tendenciákra, amelyek mindennapi problémákból következő személyes következményeket hajlamosak elhamarkodottan kórosnak nyilvánítani. A *medikalizálás* az érintett személyt úgy kényszeríti egyfajta *betegség áldozatának* szerepébe,¹⁶ hogy közben valamilyen formában őt és megküzdési képességeinek hiányát tekinti a probléma okának és felmenti a problémákat előidéző társadalmi, politikai vagy éppen munkahelyi körülményeket (Kovács, 2007).

Magyarországon olyan multiparadigmatikus munkahelyi stresszkutatásokban látom esélyét az uralkodó diskurzus leplezésének és a munkavállalók jólétét valóban tartósan növelő intervenciók megalapozására (Cooper, Dewe és O'Driscoll, 2000), amelyek valamennyi érintett szerepének és felelősségének feltárását célozzák. Olyan kutatások szükségesek Magyarországon, amelyek egyaránt képesek a társadalmi szintű struktúrák hatásainak azonosítására valamint a helyi valóságot létrehozó folyamat megértésére. Az 5. fejezetben részletesen bemutatásra kerülő multiparadigmatikus kutatásomban kvalitatív módszertani eszközöket használva, egy kritikai illetve egy posztmodern szemléletű olvasatra támaszkodva, éppen ezeket a látszólag nehezen összeegyeztethető tudományos igényeket igyekszem egyetlen kutatásban teljesíteni.

Összességében tehát úgy gondolom, hogy a munkahelyi problémákról szóló stressz diskurzusra és a szervezeti igazságosságra fókuszáló kutatásom több szempontból is jelentős felismerésekkel gazdagítja a jelenségekhez kapcsolódó tudományos munkát és gyakorlati megoldásokat.

Bízom abban, hogy a munkahelyi stresszre irányuló jelentős tudományos és társadalmi érdeklődésre építve, kutatásom segít abban, hogy jobban megérthessük a munkahelyi problémákról szóló stressz diskurzust és ezáltal feltárjuk, illetve leplezzük azokat mélyen rejlő társadalmi és szervezeti folyamatokat, amelyek fontos szerepet játszanak a nem kívánt következmények létrejöttében. A munkahelyi stressz szervezeti igazságosság perspektívájának fókuszba állításával

16 A betegségek kezelésének leggyakoribb megoldásaként ebben az esetben is gyógyszereket írnak fel az érintettnek.

felszínre hozom a munka világának azokat az „elnyomott sérelmeit” és szükségtelen szenvedéseit, amelyek személyes döntések és cselekvések eredményei és így az érintettek felelősségteljesebb hozzáállásával megváltoztathatóak.

A kutatásom során alkalmazott multidiszciplináris szemléletmód segítségével igyekszem megfelelni a munkahelyi stressz és a szerzeti igazságosság tudományterületéhez kapcsolódó komplex és szerteágazó problémák megoldásához szükséges követelményeknek. Úgy gondolom, hogy leginkább az általam alkalmazott kvalitatív és multiparadigmatikus kutatási módszertan járul hozzá ahhoz, hogy az eddigi magyarországi stresszkutatásokhoz képest újszerű módon, egyszerre mutassam be az elnyomó társadalmi struktúrák és folyamatok illetve a közös munkahelyi valóságalkotás hatását a munkahelyi stressz folyamatra és diskurzusra. A Pearce (2004) féle értelemadás koordinált menedzsmentje (ÉKM) modell alkalmazásával a munkahelyi stressz diskurzus vizsgálatának egy egészen újszerű megközelítését tárom olvasóim elé, és ennek segítségével képes leszek azonosítani a kedvezőbb irányba mutató alternatív munkahelyi diskurzusokat.

1.3. A kutatásra inspiráló tapasztalataim és személyes kutatói céljaim

*„A költő csak annyit kér; hogy bedughassa fejét a mennybe.
A logikus az, aki a fejébe akarja gyömöszölni a mennyországot.
És az ő feje az, ami kettéhasad.”*

Gilbert Keith Chesterton
Igazságot!

Ebben a fejezetben kutatásom hitelességét növelendő, röviden bemutatom azokat a személyes tapasztalatokat, amelyek alapvetően meghatározták munkám kiindulópontját és céljait, és az erre irányuló reflexióm segítségével azonosítom a kutatásom szempontjából legfontosabb lehetséges torzításokat.

1.3.1. Személyes tapasztalatok és kutatói célok

Doktori tanulmányaimat megelőzően négy évig egy multinacionális nagyvállalat HR osztályán dolgoztam, ahol bőségesen szerezhettem első kézből tapasztalatokat a munkahelyi stresszel és szervezeti igazságossággal kapcsolatban.¹⁷ Mindezen tapasztalatok feldolgozása és megértése hosszú éveket tartott számomra és jelenlegi munkám is részben ezt a célt szolgálja.

Pályakezdőként ezen a munkahelyen átélhettem azt, ahogy egy vállalat megkísérli a legfontosabb szervezeti eseményekről szóló diskurzust irányítani, és megszenvedtem a következményeit annak, hogy kezdetben kritikátlanul azonosultam vezetőim interpretációjával. Ez az időszak ugyanakkor csak átmeneti volt számomra, hiszen hamarosan a vállalati események eltérő interpretációból fakadó különbségek súlyos igazságtalanságérzetet és erős stresszreakciókat váltottak ki belőlem. Legsúlyosabb következményként megtapasztalhattam a munkától való elidegenedés élményét és a kiégés közeli állapotot. Megítélésem szerint mindez saját jellemem és a munkához való viszonyulásom tartós sérülésével fenyegetett, és csak családom és barátaim támogatásának köszönhetem, hogy sikerült kitömöm ebből az ördögi körből.

Erőteljes személyes élményeimből származtatom emancipatív kutatói motivációm (Habermas, 1972), azt a kognitív érdeklődést, amelynek gyökerei „kvázi-transzcendensek” és társadalmilag történetileg beágyazottak (Willmott in Tsoukas és Knudsen, 2005). A munkahelyi stressz diskurzus és a szervezeti igazságosság percepciók vizsgálatával arra törekszem, hogy hozzájárulhassak a magyarországi munkadó-munkavállalói kapcsolat radikális megváltoztatásához, a szükségtelen szenvedést okozó és a teljes emberi fejlődést nem szolgáló elnyomó struktúrák felszámolásához.

Kutatói felfogásom szerint szkeptikus vagyok az értéktelen megközelítések lehetőségével szemben, ezért vizsgálatom középpontjába az **ember testi, lelki és mentális egészségét** állítom, egy olyan általánosan elfogadható, az emberi szándékokat és cselekedeteket meghatározó értéket, amely általánosságánál fogva nem igényel semmiféle igazolást (Tomcsányi, 2002). Az „egészség” általános értéként való elfogadottsága abban a tényben is megnyilvánul,

¹⁷ A doktori értekezés végső változatában a személyes tapasztalatokra való utalásokat a szükséges minimumra csökkentettem.

hogy a munkahelyi stresszre irányuló figyelem elsősorban az egészségkárosodással való összefüggéseknek és nem a vele kapcsolatban felmerülő erkölcsi dilemmáknak köszönhető (Kopp, 2008).

A munkahelyi problémákról szóló stresszdiskurzus és a szervezeti igazságosság percepcióknak egy univerzális érték, az egészség szempontjából történő vizsgálata lehetőséget ad arra, hogy részben elkerüljünk a társadalomtudományi kutatás más területeinek elakadásait (MacIntyre, 1985). Kutatásom középpontjába a szervezet tagjainak egyéni és közösségi észlelését és értelmezését illetve ezek következményeit helyezem. Megközelítésem természetesen nem nélkülözheti a filozófiai és etikai alapokon álló előíró és normatív értékeléseket és következtetéseket (Cropanzano et al, 2005), ugyanakkor ezt a társadalmi struktúrákra és vezetői felelősségre (Vermunt és Steensma, 2005) koncentrálnó kritikai olvasatot tovább gazdagítom egy posztmodern szemléletű olvasattal. Mindez megteremt a lehetőséget annak, hogy leíró szemléletben, a 21. század etikai pluralizmusa számára is befogadható módon, mutassam be a helyi társas valóság létrehozását, és a résztvevők saját céljaihoz és szándékaihoz kötődő immanens kritikai felismeréseket és javaslatokat tegyek.

Kutatásom végső céljával kapcsolatban fontosnak tartom megjegyezni, hogy megítélésem szerinti kutatói ambícióink nem irányulhatnak tudásunk és ismereteink teljessé tételére. Abban a pillanatban, amikor úgy gondoljuk, hogy tudásunk és ismereteink teljesek, vagy valaha földi életünkben azok lesznek, akkor ezt tekinthetjük (remélhetőleg csak fenyegető) örületünk jelének. Az alázat erényének gyakorlásához, - amely nélkül nem lehet semmilyen kutatást elvégezni - mindezt elengedhetetlenül szükséges az eszünkbe vésnünk. Fel kell készülnünk arra, hogy megálljunk a „számunkra megérthetetlen” határvonalán és el kell tudnunk fogadni ezt az állapotot. Vágyunk, hogy többet tudjunk magunkról és a világról, mint az előző napon tudtunk, csak egy út egy magasabb célhoz mégpedig ahhoz, hogy „teljesebb” emberek legyünk, értelmet találva életünkben, és mások szolgálatába állítva azt. Egy kutatás a kutatás érdekében tehát értéktelen, ha csak nem engedjük, hogy jobba tegye jellemünket, vagy nem törekszünk minden erőnkkel arra, hogy a közjót szolgáljuk általa. Miután ellenőriztük, hogy kutatásunk hozott-e bármiféle új ismeretet a tudomány világába, reflektálnunk kell arra is, hogy általa milyen emberré váltunk és kit (ha egyáltalán valakit) szolgált kutatásunk.

1.3.2. A kutatásban jelentkező lehetséges torzítások

A munkahelyen átélt szenvedéssel kapcsolatos személyes tapasztalataim és a kutatás végső céljára vonatkozó véleményem és elvárásaim alapján teljes joggal merül fel az értelmezési torzítások lehetősége. Mindezek hatással vannak kutatói attitűdjeimre és befolyásolják kérdésfeltevésemet, választott adatgyűjtési módszereimet, interpretációimat és következtetéseimet. Különösen fontosnak tartom, hogy tudatában legyek ezeknek a lehetséges torzításoknak, és hogy számba vegyem őket már a kutatási munka megkezdése előtt.

Távolról sem állítom, hogy az alábbiakban felsorolt lehetséges torzítások listája teljes, mégis kísérletet teszek arra, hogy összegyűjtssem azokat az elemeket, amelyeket a legjelentősebb hatásúnak tartok ebből a szempontból:

- a multinacionális cégek tevékenységével kapcsolatos általános kiábrándultságom, különös tekintettel az etikussá illetve felelősségteljes magatartásra vonatkozó kommunikáció hitelességére,

- megnövekedett érzékenységem a kiegyensúlyozatlan, manipulatív hatalmi kapcsolatokra a munkaviszonyban, és erős elfogultság az alárendelt pozíciójú szervezeti tagok mellett,
- őszinte ellenszenv az olyan vezetői attitűdökkel szemben, amelyeket a tiszta „shareholder” szemlélet és alkalmazottak eszköznek tekintése jellemez az üzleti célok elérése érdekében,
- erőteljes hajlam arra, hogy a munkahelyi stresszel kapcsolatos felelősséget a szervezet vezetőségére hárítsam a munkavállalók helyett,
- annak feltételezése, hogy a munkahelyen tapasztalt tartós stresszhatás valamilyen szervezeti igazságtalansághoz és vezetői felelősséghez kapcsolódik.

Ezekre a lehetséges torzításokra már a kutatás megkezdése előtt fel fogok készülni és folyamatos önreflexióval csökkentem hatásuk mértékét, hiszen kutatásom alapvetően kvalitatív és szubjektív módszertana¹⁸ (Miles és Huberman, 1994) ezt feltétlenül megkívánja. Különösen óvatossá kell lennem abban a tekintetben, hogy a kutatási tervemet olyan módon állítsam össze, amely igazán alkalmas arra, hogy feltárja a munkahelyi problémákhoz kapcsolódó diskurzus kialakulását, és ne kizárólag a munkahelyi stresszdiskurzust és szervezeti igazságtalanság jelenségeit igyekezzek leleplezni a szervezet tagjainak valamennyi megnyilvánulásában. Tudatosítanom kell, hogy a témával kapcsolatos érzékenységem és érzékenységem okán könnyen észreveszem az alkalmazottakkal szembeni igazságtalanságot és elnyomást, ennél fogva kiemelt figyelmet kell szentelnem arra, hogy megőrizsem nyitottságomat a vezetőség szempontjaira és interpretációira. A kutatás szöveges forrásainak értelmezésekor folyamatosan emlékeztetnem kell magam arra, hogy a vizsgált multinacionális cég különbözik az én egykori munkaadómtól és óvakodnom kell attól, hogy elhamarkodottan ítélem meg a vállalat belső kommunikációját és vezetőinek interpretációit.

1.4. A doktori értekezés felépítése

A bevezető fejezet eddigi részében ismertettem tervezett kutatásom legfontosabb motivációit és céljait. Ez magába foglalta a magyarországi társadalmi-gazdasági kontextus és a munkahelyi stresszdiskurzus rövid bemutatását. Kiemeltem a munkahelyi stressz kutatásának azokat a tendenciáit és irányait, amelyek alátámasztják kutatásom jelentőségét és szükségességét valamint felvázoltam, hogy egy multidiszciplináris, multiparadigmatikus és kvalitatív módszertannal végzett kutatás, hogyan bővítheti a munkahelyi stresszdiskurzusra és szervezeti igazságtalanságra vonatkozó tudásunkat.

Ezt követően röviden megosztottam olvasóimmal azokat a tapasztalatokat, amelyek kutatásomat inspirálták és áttekintettem az értekezéshez kapcsolódó alapvető céljaimat. Legvégül bemutattam azokat a lehetséges torzításokat, amelyek befolyásolhatják kutatói megközelitésemet, interpretációimat és következtetéscimet. Az első fejezet lezárásaként a disszertáció további szerkezetét, és az egyes fejezetek céljait ismertetem.

18 A kutatási módszertan részletes bemutatására az 5. fejezetben kerül sor.

A második fejezet célja, hogy biztosítsa kutatásom konzisztens tudományelméleti, szervezetelméleti, és módszertani alapjait. Ennek érdekében Burrell és Morgan (1979) nagyhatású munkájából fogok kiindulni, és kiemelem kutatásom emancipációs indíttatását (Habermas, 1972). Ezután bemutatom alapfeltevézéseimet a társadalomtudományok mibenlétéről és görseő alá veszem a szubjektivista illetve objektivista szemléletű munkahelyi stresszkutatást. Végezetül részletesen kifejtem személyes álláspontom ebben a vitában és felsorolom érveimet a párhuzamos multiparadigmatikus kutatások kivitelezése mellett (Hassard, 1991).

A harmadik fejezet általános bevezetőt fog nyújtani az olvasónak a munkahelyi stressz témájába, anélkül hogy összegezni próbálná a munkahelyi stresszkutatás hatalmas és sokoldalú területének irodalmát és eredményeit. A fejezet célja a terület legfontosabb kifejezéseinek és fogalmainak világos definiálása. Bemutatom azokat a nagy jelentőségű munkahelyi stresszorokat, egyéni jellemzőket és stressz modelleket, amelyeket kutatásom kiinduló pontjainak tekintek, és amelyek nagy hatással voltak gondolkodásomra. A fejezet végén a munkahelyi stresszkutatás néhány számomra példaeértékű kvalitatív példája kerül bemutatásra (Harkness et al., 2005; Kinman és Jones, 2005).

Ezt követően a negyedik fejezet elsőként a szervezeti igazságosság kutatási területének fejlődését fogja bemutatni. Ismertetem Adams (1963) méltányosságelméletét, és a szervezeti igazságosság különböző dimenziói közötti differenciális legfontosabb szempontjait. Kifejtem a disztributív igazságosság, a procedurális igazságosság, az interakcionális igazságosság (ezen belül az interperszonális igazságosság és az információs igazságosság) megkülönböztetésének lényegét. A fejezet második részében áttekintem, azokat a megközelítéseket, amelyek a munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság területének összekapcsolását célozzák.

Az értekezés ötödik fejezete a kutatás módszertani kereteit tartalmazza. Részletesen bemutatom olvasóim számára kutatási céljaimat, kérdéseimet és a választott módszertant. Ennek kapcsán kitérek a kutatói szerep, a mintaválasztás, a kutatási terep, az adatgyűjtés és adatelemzés kérdéseire és felvázolom az empirikus kutatás konkrét megvalósításának lépéseit. Tekintettel arra, hogy multiparadigmatikus kutatási módszertan mellett döntöttem ebben a fejezetben egyaránt olvasóim elé tárom értekezésem kritikai és a posztmodern olvasatának módszertanát.

A hatodik fejezetben kap helyet a kutatási adatok elemzése és eredményeinek bemutatása. Elsőként az X gyár esetének kritikai olvasatát mutatom be a munkahelyi problémákról szóló beszámolók segítségével feltárható felszíni és mély struktúrákon keresztül. Ezt követően a dolgozat posztmodern olvasatában az ÉKM módszertani repertoárját felhasználva elemzek néhány kritikus szervezeti eseményt a munkavállalói beszámolók alapján.

A dolgozat hetedik és egyben utolsó fejezetében összegzem a két kutatási olvasatból megfogalmazott eredményeket és következtetéseket. A párhuzamos multiparadigmatikus kutatás szemléletének megfelelően egymás mellett mutatom be a kritikai illetve a posztmodern olvasatokból következő javaslataimat és nem kísérem meg integrálni őket. Végezetül kijelölöm olvasóim számára a kutatás lehetséges továbbfejlesztésének irányait.

2. A kutatás tudományos alapjai

*“Eh, mi a név? Mit rózsának hívunk,
Bárhogyan nevezzük, éppoly illatos.”*

William Shakespeare
Rómeó és Júlia

2.1. Bevezetés: Egy klasszikus analógia a módszertan megválasztásáról

A stressz fogalmát tisztázni kívánó, évtizedeken át tartó vitához vezetett az a szóválasztás és hasonlat, mellyel Selye kezdetben leírta az általa felfedezett jelenséget (Cooper, 2000). Selye anyanyelve nem az angol volt, ez lehet a magyarázata annak, hogy félreérthető kifejezést választott. A kiinduló definíció megértését az ebbe nehézkessé, hogy memőiki területről szeretett volna analógiát választani a jelenség kifejezésére. Selye arra a híd kötőelemében keletkező feszültségre gondolt, amely a vonatok (vagy teherautók, gépkocsik) áthaladásakor lép fel. Az így kialakuló feszültség angol megfelelője a „strain”, de Selye azt hitte, hogy a „stress” szó használatos erre, és így kapta az általa felfedezett jelenség a némileg félrevezető nevet (Cooper, 2000).

Mindennek ellenére, a Selye által bevezetett absztrakt, nehezen definiálható fogalom kiállta az idő próbáját, és ellenállt minden tudományos próbálkozásnak, mely az elhagyását célozta (Briner, Harris és Daniels, 2004). Ugyanakkor a releváns szakirodalmat tanulmányozó kutatók megállapították, hogy különböző tudósok más-más definíciót adtak a cikkeikben a stressz fogalmának. Ezen felül számos publikáció egyáltalán nem ad explicit definíciót a fogalomra, vagy a szóhasználatuk egyetlen felismerhető elméleti keretnek sem felel meg (Jex, Beehr és Roberts, 1992).

Selye sokat vitatott döntése, miszerint a „stressz” a megfelelő szó a jelenség leírására, nem csak a fogalmi zavar kiindulópontja, hanem olyan kulcsfontosságú esemény, amely elindította az azóta is virágzó vitát a témában. Tekintélyes empirikus bizonyíték gyűlt össze arra nézve, hogy éppen a „stressz” fogalmának sokféleképpen értelmezhető megragadása, és az ebből fakadó **széleskörű alkalmazhatóság** biztosítja a fogalom népszerűségét a közbeszédben és a különböző tudományterületeken egyaránt. A munkahelyi stressz konstrukciójának rugalmas tudományos keretei a szociális viszonyokat vizsgáló tudósok széles köre számára bizonyult megfelelőnek gondolataik kifejezésére (Barley és Knight, 1992).

Ezt támasztja alá Kinman és Jones (2005) tanulmánya, akik szerint a stressz fogalma széles körben alkalmazható, *„nézeteltérés vagy distressz kifejezésére, anélkül, hogy nyíltan kifejeznénk összetettebb érzéseket és érzelmeket, amelyek patológiáknak tekinthetők”* (Kinman és Jones, 2005, 117.o.). Egy másik cikkben Harkness et al. (2005) arra az eredményre jutottak, hogy a munkahelyeken azt tekintik az emberek normális állapotnak, ha a dolgozók stresszesek. Ugyanakkor a stresszhez köthető negatív érzelmek kimutatását elfogadhatatlannak tartják, mivel az ember ezáltal sebezhetőnek, gyengének, vagy inkompetensnek tűnhet – ez pedig nem elfogadható a munkahelyen. Ennél fogva a stressz egy nyíltan vállalható metaforája a szenvedésnek, balszerencsének és elégedetlenségnek, miközben az emberek más kifejezések használatát, illetve más érzelmek említését elfojtják magukban (Helman, 1997; Mulhall, 1996 idézi Kinman and Jones, 2005).

Selye fogalomválasztásának kiterjedt utóéletét és következményeit ismerve, ezt az eseményt szimbolikus jelentőségűnek tekinthetjük minden kutató számára, aki ezen a területen tervez kutatni. Olyan figyelemre méltó jel ez, melyen kifejezetten érdemes elgondolkodni, mielőtt döntenénk a kutatási kérdésekről, nekilátnánk kutatási tervet készíteni vagy módszertant választanánk. Selye fogalomválasztási dilemmájához hasonlóan, mely zavarhoz vezetett az inger (stresszor) és a személyes válaszreakció (stressz) fogalmai közt, az én fő kutatói dilemmám is az objektivista és a szubjektivista megközelítés ellentmondásaiból fakadt. Míg az előbbi az ok-okozati viszonyokat vizsgálja a stresszorokkal, munkahelyi stresszel és következményeivel kapcsolatban, addig az utóbbi a szubjektív érzékelésre és értékelésre illetve a társas konstrukciókra fókuszál (Harkness et al, 2005; Kinman and Jones, 2005; Mumby, 2004).

2.2. Társadalom- és szervezetelméleti alapok

Ebben a fejezetben – az előbbieken bemutatott klasszikus analógia nyomán – ízelítőt adok a munkahelyi stressz kutatását napjainkban meghatározó, különböző elméleti irányzatokból. Kifejtem, hogy a kutatók módszertanválasztása és preferenciái mélyen a társadalomtudományra és a szervezetelméletekre vonatkozó különböző alapfeltételezések rejlenek meg. Burrell és Morgan (1979) nagyhatású, szociológiai paradigmákat kategorizáló meta-modelljét alkalmazom majd annak érdekében, hogy bemutassam és megmagyarázzam ezeket a különbségeket. Ezt követően kiindulópontként használok a modellt saját kutatói alapállásom ismertetéséhez, amely a munkahelyi stressz multiparadigmatikus megközelítésének lehetőségét mutatja be az olvasó számára.

A munkahelyi stressz tudományterületén kétség sem fér a funkcionista paradigma, a kvantitatív és ok-okozati megközelítések dominanciájához. Ezt támasztja alá számtalan publikáció, amely a stresszorok, az egyéni megküzdés és ezek személyes illetve szervezeti következményei közti összefüggésekre fókuszál (Barling et al, 2005). Ez nem meglepő, ha figyelembe vesszük a munkahelyi stressz kutatás eredetét és szoros kapcsolatát az orvostudománnyal. Ugyanakkor az elmúlt évtizedben tekintélyes kutatók szorgalmazták az új, kontextuális, részletkebe menő, kvalitatív módszerek alkalmazását, melyek alkalmasak a stressz folyamatának és különböző értelmezéseinek feltárására (Dick, 2000; Payne and Cooper, 2001; Folkman and Moskowitz, 2000; Perrewé and Zellars, 1999; Newton, 1995; Meyerson, 1994).

A munkahelyi stressz területén jelenleg zajló változatos irányultságú kutatások és a különböző megközelítésekől levont következtetések egyaránt nagy hatást gyakorolnak a munkahelyi stressz jelenségének feltárására, a szervezetek fejlesztésére és az egyének munkahelyi feltételének javítását célzó intervenciókra. Ugyanakkor a kvalitatív szemléletű stresszkutatások egyre növekvő számának ellenére (Harkness et al, 2005; Kinman and Jones, 2005) még jelentős tudományos és gyakorlati munkára van szükség annak érdekében, hogy a korábbiaknál hatásosabb beavatkozásokat alkalmazhassunk a munkahelyi stressz kezelésében (Randall, Cox and Griffiths, 2007; Cooper, Dewe and O'Driscoll, 2000).

Bechr (2000) nagyhatású meta-modellje jól mutatja, hogy az egyes paradigmákhoz tartozó kutatók csak a saját alapfeltételezéseikkel megegyező alapokra építkező módszertani megközelítéseket tartják számon. A munkahelyi stressz kutatásának területén a multidiszciplináris megközelítések elfogadottak ugyan és befolyásos kutatók javasolják használa-

tukat (Fujishiro és Heaney, 2009; Cropanzano et al, 2005), a paradigmák közötti éles megkülönböztetés a kommunikáció hiánya azonban továbbra is megoldatlan problémát jelent. Annak érdekében, hogy jobban megérthessük a különböző irányzatok alapfeltételezéseit és a munkahelyi stressz kutatásának irányzatai közötti párbeszéd hiányának okait, a következőkben bemutatom és a munkahelyi stressz területére alkalmazom Burrell és Morgan (1979) szociológiai paradigmákról szóló modelljét. A szerzők az alábbi négy paradigmát különböztették meg a társadalomtudományi elméletek vizsgálata céljából:

2.1. ábra: A Burrell és Morgan által azonosított szociológiai / szervezetelméleti paradigmák (Burrell és Morgan, 1979, p. 22.)

Feltételezések a társadalom természetét illetően			
A radikális változás szociológiája			
Feltételezések a szervezet-tudomány természetéről	„Radikális humanista”	„Radikális strukturalista”	Feltételezések a szervezet-tudomány természetéről
	„Interpretatív”	„Funkcionalista”	
Szubjektivista			Objektivista
A rend szociológiája			

Burrell és Morgan (1979) az elemzésükben két független dimenziót azonosítanak a különböző szervezetelméleti megközelítések tekintetében. Az egyik dimenzió a tudományfilozófiai felfogást tükrözi, melynek mentén megkülönböztethetünk szubjektivista illetve objektivista alapállást. A másik dimenzió a társadalom természetére vonatkozó alapfeltételezések alapján a szabályozást (társadalmi rendet) és a radikális változást hangsúlyozó irányzatokat különbözteti meg.

A két dimenzió végpontjait összekapcsolva a társadalomtudományi és a szervezetelméleti kutatásokban követhető négy különböző paradigmát különböztethetjük meg (radikális humanista, radikális strukturalista, interpretatív, funkcionalista). Az egyes paradigmák azokat az alapfeltételezéseket írják le, amelyek meghatározzák a kutatók meggyőződéseit a kutatás célját és a tudományos tudás megteremtésének módját illetően. Burrell és Morgan (1979) szerint a kutató egyéni alapfeltételezései és hiedelmei mindkét dimenzióban megjelennek, és csak bizonyos módszertani választásokkal lesznek összeegyeztethetők. Ez az oka annak, hogy a munkahelyi stressz kutatása is bővelkedik a különböző módszertani megközelítésekben. Ebből kifolyólag a kutatók módszertani választása egy olyan összetett és mélyreható személyes dilemmává vált, amely erősítette belső motivációját a tudománnyal és a társadalommal kapcsolatos alapfeltételezéseknek az önreflexió általi tudatosítására.

Ugyanakkor a paradigmák közötti feszültségek és a konstruktív párbeszéd hiánya a különböző paradigmák és módszertani megközelítések közt arra ösztönöz, hogy megvizsgáljam a lehetőséget egy multiparadigmatikus megközelítés alkalmazásának a munkahelyi stressz kutatásának területén. Számos kutató látja a multiparadigmatikus megközelítésekben a lehetőséget arra, hogy több szempontból ragadhasa meg a munkahelyi stresszhez hasonló szervezeti jelenségeket (Primecz, 2008; Hassard és Kelemen, 2002; Lewis és Grimes, 1999; Schulz és Hatch, 1996; Gioia és Pitre, 1990). Más szerzők a paradigmák mesterséges elkülönítése ellen érvelnek, és rámutatnak azok kölcsönös kapcsolódásaira (Willmott, 1993; Lee, 1991). Tudatában kell lennünk ugyanakkor azoknak a jelentős kétségeknek és problémáknak is, amelyek a multiparadigmatikus megközelítés lehetőségével szemben merülnek fel (Scherer és Steinmann, 1999; Jackson és Carter, 1993; Burrell és Morgan, 1979).

A munkahelyi stressz kutatásában nem jellemző a multiparadigmatikus megközelítés tudatos és következetes alkalmazása. Ennél fogva nem találunk megbízható iránymutatást arra nézve sem, hogy miként alkalmazható a multiparadigmatikus megközelítés ezen a tudományterületen. Mielőtt állást foglalnék a multiparadigmatikus megközelítés körüli vitában, a következő fejezetekben Burrell és Morgan (1979) modelljét kiindulópontként használva kifejtem saját kutatói alapállásomat a tudományos kutatómunka célját és a létrehozható tudás objektív illetve szubjektív voltát illetően.

2.3. Személyes állásfoglalás a tudományos kutatás társadalmi céljait illetően

Hasonlóan Burrell és Morgan (1979) változásszociológia – rendszociológia megkülönböztetéséhez, Habermas (1972) is vizsgálta a tudomány szerepét korai munkájában. Elemzését az emberek a világra való nyitottságára alapozta, egy olyan, kvázi-transzcendens jellemzőjére az emberi fajnak, melyet nem tudnak befolyásolni a különböző társadalmi csoportok. Habermas csoportosítása alapján három olyan kvázi-transzcendens **kognitív érdeklődést** különböztethetünk meg, amelyekből a tudományos tudás létrehozása származik és amelyeket a társadalmi intézmények történelmileg és kulturálisan közvetítenek. (Willmott, 2003). Ezeket a kognitív érdeklődéseket Habermas **technikai, gyakorlati és emancipációs** érdeklődéseknek nevezi el. Mindhárom érdeklődés a tudás különböző formáinak megalkotásához vezet, melyek egyaránt eltérnek céljukban, fókuszukban, orientációjukban és eredményükben, amint azt a 2.1-es táblázat is mutatja.

2.1. táblázat: A tudományt meghatározó három habermasi érdeklődés (Habermas, 1972 idézi Willmott, 2003, p. 95.)

Kognitív érdeklődés	Tudomány-típus	Cél	Fókusz	Orientáció	Előrejelzett eredmény
Technikai	Empirikus analitikus	Előrejelzés és kontroll javítása	Változók azonosítása és befolyásolása	Számítás	Cél-eszköz kapcsolatokban található iracionalitás felszámolása
Gyakorlati	Történeti hermeneutikai	Kölcsönös megértés javítása	Szimbolikus kommunikáció értelmezése	Értékelés	Meg nem értés megszüntetése
Emancipatív	Kritikai	Ésszerűbb társas intézmények és kapcsolatok kialakítása	Elnyomás és kizsákmányolás feltárása	Átalakítás	Szükség nélkül elnyomó és kizsákmányoló kapcsolatok felszámolása

Az emancipációs érdeklődés egyedülállósága egyrészt abban rejlik, hogy a technikai és gyakorlati érdeklődés ötletéből és azok következményeiből ment ihletet (Willmott, 2003). Másrészt a kritikai hagyomány, melyet az emancipációs érdeklődéshez kötnek, pozitivista és interpretatív kutatásokon alapul, de „ezen felül külön figyelmet szentel a hatalmi viszonyokra” (Prichard et al, 2004 p. 218). A kritikai alapállású, emancipációs érdeklődésű szerzők a jelentésalkotásban is jelen lévő hatalmi viszonyokat vizsgálják, és igyekeznek feltárni ezek kapcsolódását a szervezeteken belül kialakuló elnyomáshoz és kizsákmányoláshoz. Legfőbb céljuk a társadalmi intézmények és viszonyok megváltoztatása, melyet a személyes szenvedésből merített tapasztalat formál és az a vágy, hogy félredobják azokat az ember által létrehozott társas struktúrákat, amelyek szükségtelenül elnyomják az embert (Habermas, 1986, 1972).

Kutatói érdeklődésem egyértelműen egybeesik a Habermas által emancipációsnek nevezett kognitív érdeklődéssel, hiszen célom azoknak a társas struktúráknak és viszonyoknak a feltárása, amelyek az egyén frusztrációjához és szenvedéséhez vezetnek a munkahelyen, és amelyeknek a megváltoztatása kihívást jelent a munkavállalók számára. A szervezetkutatásban az emancipációs érdeklődés olyan kérdések felvetéséhez vezet, melyek felszínre hozzák a vállalati gyakorlat és a munkavállalók szenvedése közötti összefüggéseket (Willmott, 2003). Mindezek gyakran legitim módon fejeződnek ki a munkahelyi problémákról és a munkahelyi stresszről szóló szervezeti diskurzusokban. Az általam tervezett, emancipációs indíttatású kutatásnak tehát nem csupán a munkahelyen megtapasztalt stressz és a munkavállalói szenvedés csökkentése a célja, hanem az azzal összefüggésbe hozható elnyomó társas viszonyok feltárása és megszüntetése is. Ennél fogva a kutatásom célja előmozdítani a munkavállalók autonómiáját, felelősségvállalását, és teljes emberi fejlődésének lehetőségét illetve ennek megfelelően megváltoztatni és újraalkotni a szervezet hatalmi struktúráit és társas viszonyait.

2.4. Személyes tudományfilozófiai állásfoglalás

Az előző fejezetben kifejtett emancipációs kognitív érdeklődésem a társadalom természetével kapcsolatban a szervezeti hatalmi struktúrák radikális megváltoztatása felé mutat. Ezt nevezi Burrell és Morgan (1979) klasszikus modelljében a „radikális változtatás szociológiájának”. Ugyanakkor a modell második dimenziója sokkal nagyobb dilemmát jelent számomra, hiszen emancipációs érdeklődésemből nem következik közvetlenül, hogy a szubjektivista-objektivista tengelyen milyen álláspontra helyezkedem. Egyéni alapállásom tiszta megfogalmazása érdekében érdemes részletesen elemezni a Burrell és Morgan (1979) mátrixának szubjektivista-objektivista dimenziójához kapcsolódó valamennyi alapfeltételezés csoportot.

2.4.1. A társadalomtudomány természetére vonatkozó alapfeltételezések

Az alábbi ábrán a társadalomtudomány természetét illető alapfeltételezések négy csoportját találhatjuk meg, melyek az ontológiával, az episztemológiával, az emberi természettel és a tudományos módszertannal kapcsolatosak (Burrell és Morgan, 1979).

2.2. táblázat: A társadalomtudomány természetét illető feltételezések elemzési kerete (Burrell és Morgan, 1979, p. 3.)

Az objektív – szubjektív dimenzió		
Szubjektivista megközelítés		Objektivista megközelítés
Nominalizmus	← ontológia →	Realizmus
Anti-pozitivizmus	← episztemológia →	Pozitivizmus
Voluntarizmus	← emberi természet	Determinisztikus
Ideografikus	← módszertan →	Nomotetikus

A legfőbb dilemmát a szubjektivista-objektivista megkülönböztetéssel kapcsolatban már Burrell és Morgan (1979) is megfogalmazta, mikor a „szociológiai pozitivizmus” és a „német idealizmus” szélsőséges irányzataira hivatkozva a feltételezések négy csoportjának egymástól való elkülönítése mellett érveltek. Szintén rámutatnak arra, hogy ezek az álláspontok változhatnak az idő folyamán, és az egyes alapfeltételezések nem feltétlenül járnak együtt egymással. Lehetséges továbbá, hogy a kutatók egy kevésbé szélsőséges álláspontot válasszanak bármelyikben a négy feltételezés-csoport közül. A következő oldalakon kifejtem a négy feltételezés-csoport lényegét és bemutatom saját álláspontomat, amely megalapozza a munkahelyi problémákról szóló diskurzus és a munkahelyi stressz elemzéséhez választott megközelitésemet.

A munkahelyi problémák és a munkahelyi stressz kutatásában kialakult megközelítésekre valószínűleg az ontológiai vitában kialakult álláspontok voltak a legnagyobb hatással. Az alapvető ontológiai kérdés az, hogy a valóság egy

objektíve létező dolog, mely „odakint” van, vagy pedig az egyén tudatának szüleménye (Burrell és Morgan, 1979). A munkahelyi stressz esetében ez a kérdés úgy merül fel, hogy léteznek-e objektíven észlelhető munkahelyi stresszorok (Holmes és Rahe, 1967), vagy az egyéni interpretációkat és a munkahelyi stressz egyéni értékeléseit kell a kutatás fókuszába állítani (Lazarus és Folkman, 1984). Személy szerint egy kevésbé szélsőséges állásponton vagyok, véleményem szerint ugyanis mindkét állítás igaz. Létezik tehát egy külsőleg adott, dinamikusan változó társadalmi valóság a szervezetek számára, a szervezeti tagok ugyanakkor fontos alkotói is ennek a valóságnak, hiszen értelmezik azt, egyéni kognitív folyamatok és kollektív diskurzus által értelmet adnak neki és cselekvéseiken keresztül reagálnak is arra.

Az **episztemológiai vita** szorosan összefügg az ontológiáival, hiszen a tudás megszerzésének, létrehozásának és megosztásának dilemmájára fókuszál. A pozitívista episztemológia egy általános ok-okozati viszonyt keres, mely ellenőrizhető és kézzelfoghatóan közvetíthető (Kopp, 2008). Ezzel szemben az anti-pozitivisták szerint a társadalom természete relatív, ezáltal a tudásalkotás is az, hiszen egy személyes nézőpontból történik (Burrell és Morgan, 1979). Álláspontom ebben a tekintetben is kevésbé szélsőséges, hiszen egyik végponttal se tudok egyet érteni. Egyik megközelítést se tartom önmagában elegendőnek ahhoz, hogy olyan szervezeti változtatásokat alapozzanak meg, amelyek valódi, tartós fejlődést eredményezhetnek a munkavállalók jólétében.

A harmadik **vita az emberi természetről** szól. A determinisztikus modell szerint az ember cselekedeteit kizárólag a környezet, és az adott situáció szabja meg. Ezzel szemben a voluntarista álláspont szerint az ember teljesen önállóan, szabad akaratából dönt minden helyzetben. Burrell és Morgan (1979) szintén kifejtik, hogy köztes álláspontot is felvehetünk ebben a vitában, és én valóban nem tudok azonosulni egyik szélsőséges állásponttal sem. Kulcsfontosságú kérdésnek a személy szabad akaratát tartom, amely még a legextrémebb szervezeti situációkban és hatások esetén is meghatározó jellemzője marad az embernek. A munkahelyi stressz alapvetően arról a folyamatról szól, melynek során környezeti tényezők különböző következményeket okoznak az emberek számára. Szilárdan tartom magam mégis ahhoz a meggyőződésemhez, hogy még a legembertelenebb munkahelyi környezetben is szabadon dönthet a személy arról, hogy miképpen válaszol erre a környezeti hatásra. A válaszadás szabadságától senki nem fosztható meg teljes mértékben (Frankl, 2004). Az ember szabadsága a környezetből érkező kihívásokra még nem jelenti azt, hogy hatalmában is van azok megváltoztatása. Az ember szabadsága ugyanakkor mindig magában hordozza azt a reménységet, hogy az elnyomó hatalmi struktúrák megváltoztatása lehetséges.

A fentebb kifejtett feltételezés-csoportok közvetlenül befolyásolják a kutatási **módszertan megválasztását**. Az egyik módszertani szélsőség a társadalomtudományok **nomotetikus** megközelítése, mely az ok-okozati viszonyok közt fellelhető törvényszerűségekre koncentrál. Ezen törvényszerűségek kvantitatív technikákkal és rendszerekkel tesztelhetőek, ezáltal általánosan érvényes szabályszerűségeket fogalmazhat meg a kutató. A másik szélsőséges módszertani álláspont az **ideografikus** megközelítés, mely az egyének beszámolóit, szubjektív élményeit helyezi a középpontba. Ez a megközelítés a társadalom relatív természetét hangsúlyozza, és azt vizsgálja, miként interpretálja, hozza létre, és változtatja meg az egyén a valóságot, melyben él és dolgozik (Burrell és Morgan, 1979). Az ontológiai, az episztemológiai és az emberi természetről folyó vitában is egy olyan, paradoxnak tekinthető, a látszólag ellentmondó nézőpontokat egyaránt igaznak elfogadó állásponthoz állok a legközelebb, amelyből logikusan következik, hogy kutatóként nem érzem magamhoz közel állónak a Burrell és Morgan (1979) által kínált egyik szervezettelméleti paradigmába való bezártágot se.

Ennek megfelelően módszertani választásomban is ellenállok annak, hogy azt szélsőségesen ideografikusként vagy nomotetikusként határozzam meg (Mullins, 2010). Ez az egyik legfontosabb oka annak, hogy egy olyan multiparadigmatikus kutatói megközelítést választottam, amely egy kritikai és egy posztmodern olvasatot egyaránt tartalmaz. Módszertani megközelitésem alapvető feltételezései ideografikus hatásokat mutatnak, hiszen kvalitatív adatgyűjtési technikákkal dolgozom (mélyinterjú, fókuszcsoport, nem résztvevő megfigyelés) és elsősorban a szervezeti tagok munkahelyi problémákkal kapcsolatos beszámolóira támaszkodom. Ezzel egyidejűleg a nomotetikus hatások is tetten érhetőek a kutatásban, hiszen a kritikai olvasatban a mély társadalmi struktúrákat mint a szervezetben megfigyelhető felszíni struktúrák alapjait elemzem¹⁹, és a posztmodern olvasatban a személyes értelmezések egymásra hatását és a társas valóságot létrehozó folyamatát vizsgálom.

2.4.2 A munkahelyi stressz kutatása a szubjektivista-objektivista vita szempontjából

A társadalomtudomány természetéről szóló feltételezés-csoportok korábbiakban leírt sokszínűsége jelentősen hozzájárult a munkahelyi stressz tudományterületén született publikációk változatosságához. A következő oldalakon megkísérlem leegyszerűsíteni ezt a változatosságot azáltal, hogy a különböző munkahelyi stresszkutatásokat a mögöttes tudományfilozófiai alapállás és módszertani választás alapján két főáramba csoportosítom. A megkülönböztetett két irányzatot (objektivista és szubjektivista) az alapvető választások mentén hasonlítom össze és ezt követően kifejtem személyes álláspontom.

A munkahelyi stressz kutatásának objektivista irányzata

Mint azt már korábban megjegyeztem, a munkahelyi stressz kutatásában hagyományosan a pozitivisták megközelítés a meghatározó. Ez a dominancia a stresszfogalom megszületésének idejére vezethető vissza és szorosan összefügg az orvostudományhoz és biológiához való kötődéssel (Selye, 1936). Ennek következményeként a munkahelyi stressz kutatását sokáig a kísérletezés és a nagy mintára kiterjedő kvantitatív elemzés határozta meg. Ezt tovább fokozta az orvostudományra és a biológiára jellemző nagyfokú objektivitásra való törekvés. A munkahelyi stressz kutatása kezdettől fogva a munkahelyi stressz fiziológiai és pszichológiai következményeinek feltárását és magyarázatát célozta, de a hangsúlyt a stresszorok és a stresszhatás ok-okozati viszonyaira fektették.

A kutatók ugyan hamar felismerték a szubjektív egyéni értékelések fontosságát a stressz folyamatában (Lazarus és Folkman, 1984), a kutatás főárama mégis hosszú évtizedekig az általános magyarázó modellek megalkotását tűzte ki céljául. A modelleket egyre inkább kibővítették az egyéni és a kontextusbeli különbségek elméleti fogalmaival. A tesztelésnek alávetett modellek komplexitása tovább növekedett, amikor különböző moderátor és mediátor változókkal is kiegészítették azokat (Frone, 1999) és az ok-okozati összefüggések irányának azonosítására képes longitudinális kutatá-

¹⁹ A mély struktúrák és a felszíni struktúrák részletes magyarázata az eset kritikai olvasatát tartalmazó 6.1-es fejezetben található.

sokra építették őket (Kopp, 2008). Az irányzaton belüli fejlődések ellenére továbbra is a munkahelyi stresszel kapcsolatos ok-okozati összefüggések maradtak a kutatások fókuszában.

A kutatás ezen irányzata nagy mértékben támaszkodik a statisztikailag releváns, reprezentatív mintákra, és vallja, hogy az eredmények általánosíthatósága miatt az ezekből levont következtetések és ajánlások széles körben érvényesek és egyaránt alkalmasak szervezeti és egyéni szintű intervenciók megalkotására.

A munkahelyi stressz kutatásának szubjektivista irányzata

Az elmúlt két évtizedben egyre erőteljesebb kritika érte az objektivista irányzatot a benne rejlő hiányosságok miatt, és számos szerző szorgalmazta mélyreható, kvalitatív kutatások folytatását a tudományterületen (Payne és Cooper, 2001; Dick, 2000; Folkman és Moskowitz, 2000; Perrewé és Zellars, 1999; Newton, 1995; Meyerson, 1994). Ezek a kutatók egy olyan újszerű megközelítést szorgalmaztak, mely nem törekszik a stressznek a széles körben alkalmazható, ok-okozati összefüggéseken alapuló, általános leírására. Éppen ellenkezőleg, az új irányzat a jelenségnek a helyi viszonyok közötti megértésére törekszik. A szervezeti kontextusra helyezett nagyobb hangsúly teszi megfoghatóvá a közösség jelentésteremtő erejét a munkahelyi stresszel kapcsolatban (Harkness et al, 2005; Kinman és Jones, 2005; Mumby, 2004).

A munkahelyi stressz kutatás szubjektivista árama mellőzi a nagy, reprezentatív minták alkalmazását, nem használ kvantitatív elemzési módszereket, és nem törekszik általánosan alkalmazható konklúziók megfogalmazására. Az orvostudományban gyökerező pozitívista irányzattal szemben a szubjektivista áramlat arra fókuszál, hogy feltárjuk és megértsük a munkahelyi stressznek nevezett jelenség társadalmi konstrukcióját és interpretációját. Ebben az irányzatban nem meghatározó a stresszor-stresszhatás ok-okozati kapcsolat vizsgálata, sokkal inkább a szervezeti tagok által használt szavakra és nyelvezetre fókuszál. A kutatások jellemzően csak egy vagy néhány szervezetre terjednek ki, ezeken belül viszont a lehető legszélesebb körű adatgyűjtés segítségével igyekeznek feltárni a helyi jelentéstartalmakat. A szubjektivista irányzat általában mélyinterjúkkal, fókuszcsoportos beszélgetésekkel, kritikus események naplójegyzeteivel, és megfigyelésekkel dolgozik. A szubjektivista megközelítés nagy előnye, hogy képes részletesen feltárni és megérteni azokat a társas és hatalmi struktúrákat, amelyek meghatározó szerepet játszanak a munkahelyi problémákkal és a munkahelyi stresszel kapcsolatos diskurzus kialakulásában és elterjedésében. Ebből kifolyólag a szubjektivista irányzatban megvan a lehetőség arra, hogy a munkahelyi stressz retonikája és diskurzus mögött rejlő szervezeti témákat is feltárhasson. Talán még ennél is fontosabb, hogy ez a megközelítés olyan szervezettefejlesztési kezdeményezéseket is inspirálhat, melyek túlmennek a jelenlegi mérsékelt sikeres munkahelyi stressz intervenciókon, és a munkavállalók szenvedéseinek megértése által a munkahelyi problémák szívébe hatolnak. (Randall, Cox and Griffiths, 2007; Harkness et al, 2005; Kinman and Jones, 2005; Mumby, 2004).

Személyes álláspontom a vitában

Kétségtelenül nagyban hozzájárult a munkahelyi stressz kutatás mindkét irányzata ahhoz, hogy jobban megérthessük a jelenséget, és hogy olyan intervenciók technikák kerüljenek kidolgozásra, melyekkel csökkenthető a distressz

mértéke a szervezetekben. Ebből kifolyólag a munkahelyi stressz területén végzett kutatások nem hagyhatják figyelmen kívül egyik irányzat eredményeit sem. Ugyanakkor a kutató személyes választása a két irányzat közt összhangban kell, hogy legyen legfőbb kutatási kérdéseivel. Ezek a kérdések személyes indíttatásomból erednek, abból a célból, amit tudományos munkámmal el szeretnék éni.

A korábbiakban már bemutattam személyes indíttatásomat, mely abból a vágyamból fakad, hogy radikális változást segítsék elő a magyarországi munkaadó-munkavállalói kapcsolatokban. Arra törekszem, hogy valamilyen módon hozzájáruljak a jelenlegi munkahelyi feltételek javításához, és hazám munkavállalói számára jobb munkahelyek teremtését segítsék elő. Ennek eléréséhez el kell jutnunk a szervezeti tagok szenvedésének, vívódásainak gyökereihez, melyek csak részben jutnak a felszínre a munkahelyi problémákról és a munkahelyi stresszről szóló legitim és elfogadott diskurzusokban. Számos országos program létezik Magyarországon, melyek arra irányulnak, hogy felkutassák a kedvező munkahelyi feltételek biztosításának legjobb gyakorlatait,²⁰ ugyanakkor ezeknek csak töredéke alkalmaz mélyreható, kontextuális kvalitatív módszereket (Primecz et al., 2008). Szintén fontos megjegyezni, hogy szinte alig akad ezek közt olyan tanulmány, mely a stresszről szóló diskurzus mögött potenciálisan megrejtő témák feltárására irányulna és/vagy valóban kritikus álláspontra helyezkedne a szervezetek hatalmi viszonyait és a status quo-t illetően. Következésképpen nagy szükség van olyan kutatómunkára, mely azoknak a társadalmi és szervezeti folyamatoknak a megértésére irányul, amelyek a munkahelyi problémákról és a munkahelyi stresszről szóló diskurzusok megteremtéséhez járulnak hozzá, illetve feltárják azokat a sokszínű jelentéstartalmakat, melyekkel a dolgozók a munkahelyi stressz fogalmát felruházzák.

A fentebb leírt személyes indíttatásomra és a magyarországi munkahelyi stressz kutatásban jelenleg fellelhető hiányosságokra való tekintettel úgy döntöttem, hogy disszertációmban alapvetően a szubjektivista irányzat feltételezéseire támaszkodom és annak alapelveit követem. Meggyőződésem, hogy ez a megközelítés lehetővé teszi számomra, hogy a lehető legnagyobb mértékben járuljak hozzá a magyarországi munkahelyi stressz kutatás fejlődéséhez. Mindamellet ez az értékválasztás nem jelenti azt, hogy tanulmányomban mellőzném az objektivista irányzat eredményeit. Éppen ellenkezőleg, munkámban figyelembe veszem a nomotetikus megközelítések következtetéseit, melyek reprezentatív mintákon végrehajtott kutatásokra alapulnak és nemzetközi validált kérdőíveket használnak. Fogalmaikat és eredményeiket saját kutatási tervem megalkotásakor kiindulópontként fogom használni.

Tudományfilozófiai és módszertani választásomat tehát elsősorban személyes indíttatásom és a magyarországi munkahelyi stressz kutatás szükségletei és hiányosságai határozzák meg. Kritikai szemléletű, szubjektivista megközelítést és kvalitatív módszertant fogok alkalmazni egy magyar vállalatnál, annak érdekében, hogy feltárjam a munkahelyi problémák mögöttes mély társadalmi struktúráit, a kapcsolódó munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság konstrukciókat és diskurzusokat, azok egyéni interpretációira és kollektív jelentéstartalmakkal való felruházására fókuszálva. Kutatásom párhuzamos multiparadigmatikus kutatásnak tekinthető (Primecz, 2008; Lewis és Grimes, 1999; Hassard, 1991), hiszen a vizsgált szervezet esetének egy kritikai és egy posztmodern olvasatát egyaránt bemutatom, melyeknek szervezetelméleti megalapozását a következő 2.5-ös alfejezetben végzem el.

20Hewitt Legjobb Munkahely, Szívbarát munkahely, Családbarát munkahely stb.

2.5. A multiparadigmatikus kutatás lehetősége a munkahelyi stressz területén

Burrell és Morgan (1979) könyvükben igen meggyőzően érvelnek a paradigmák szintézise ellen. Határozott elképzelésük, miszerint a paradigmák alapvetései kölcsönösen kizárják egymást, ennél fogva azok összeegyeztethetetlenek, eleve kizárja a paradigmák integrálásának lehetőségét (Burrell és Morgan, 1979). Nagy hatású érvelésük abban az időben határozottan hozzájárult ahhoz, hogy a szervezetkutatók eljött vegyék a funkcionista paradigma dominanciájának a szervezettudományokban.

Ugyanakkor a funkcionista paradigma dominanciája napjainkban már nem jelent valós fenyegetést az európai szervezettudományban, és ez újszerű válaszok számára nyitotta meg az utat a paradigmaváltásban. Hassard és Kelemen (2002) nyomán ezek a válaszok öt nagy csoportba sorolhatóak: 1. "nem-fogyasztók", 2. "egyenjogságért küzdők", 3. "protekcionisták", 4. "pluralisták", 5. "posztmodemek". A következő bekezdésekben részletesen a posztmodemek és a pluralisták csoportjának álláspontját fejtem ki, hiszen ők érvelnek a multiparadigmatikus kutatás alkalmazása mellett.

A **posztmodern** iskola egyik prominens tagja (Deetz, 1996) cáfolta, hogy a kutatások közti különbségek a kutatók különböző ontológiai és epistemológiai alapfeltételezéseiből erednének. Ehelyett a kutatási fogalmak létrejöttéhez vezető folyamatra fókuszált, illetve arra a kapcsolatra, amely a személyes kutatómunka és a szervezeti és a tudományos diskurzus között figyelhető meg (Hassard és Kelemen, 2002). Deetz (1996) a figyelmét abba az irányba fordítja, hogy a szervezetkutatók milyen formákban használják fel a tudományos tudást. Ennek alapján a kutatók számára elérhető négy diskurzust azonosít.

2.2. ábra: Posztmodern diskurzusok (Deetz, 1996 idézi Hassard és Kelemen, 2002, p. 348 alapján)

		A domináns diskurzushoz való viszony			
		Konszenzusos			
Koncepció eredete	A priori	Normatív diskurzus		Interpretatív diskurzus	Koncepció eredete Emergent
		Kritikai diskurzus		Létrejövő diskurzus	
		Disszenzusos			

A modell alapján a kutatások közti fundamentális különbségek abból a tényből fakadnak, hogy a kutatók a tudástársadalom által használt a priori definíciókat alkalmazhatják, és/vagy azokat a helyben létrejövő fogalmakat használhatják, melyek a kutatásuk alanyaival való kapcsolatból származnak. Újabb megkülönböztetéshez vezet a tudásteremtés és annak felhasználási módja. Azt az esetet, amikor a tudás megteremtése a fennálló tudományos és társadalmi rend fenntartását szolgálja, Deetz konszenzusosnak nevezi. Az olyan tudásteremtést, mely a fennálló rend kritikáját fogalmazza meg, disszenzusosnak nevezzük (Hassard és Kelemen, 2002).

Saját kutatásomban a munkahelyi stressz kutatás fogalmait és definícióit a munkám alapvető kiindulópontjának tekintem. Ugyanakkor csak mértékkel alkalmazom majd a tudásfelhasználásnak ezt a formáját és megtartom nyitottságot az egyes fogalmak és jelenségek újértelmezésére. A vizsgált szervezet hatalmi struktúrái és uralkodó diskurzusai alapján folyamatosan megkérdőjelezem és újértelmezem az eredeti fogalmakat a kutatási terep vonatkozásában.

A **pluralisták** a paradigmavitaiban megkérdőjelezték az összehasonlíthatatlansági tézist, és támogatják a multiparadigmatikus kutatás különböző formáit (Hassard és Kelemen, 2002). A pluralisták csoportjához tartozó egyes szerzők szorgalmazzák a paradigmák közti kommunikációt (Weaver és Gioia, 1994), vagy amellett érvelnek, hogy azok közös fogalmakat, konstrukciókat, gyakorlatokat tartalmaznak és ezeknek az "átemelési zónáknak" lehetséges és fontos a feltárása. Ezt a logikát követve, csakugyan lehetséges, hogy a multiparadigmatikus kutatás segítségével komplex társadalmi jelenségek különböző oldalait ragadjuk meg (Hassard és Kelemen, 2002). A multiparadigmatikus kutatásnak a pluralisták által javasolt formáj, különösen közel áll hozzám, hiszen a szervezeti problémákról szóló diskurzus feltárásakor a társadalmi struktúrákat, szervezeti hatalmi viszonyokat, a szervezeti igazságosság percepciókhoz kötődő etikai természetű kérdéseket és a lokális társas valóságkonstrukciót is elemezni fogom. A multiparadigmatikus kutatások konkrét megvalósítását tekintve számos eltérő megközelítést azonosíthatunk, ahogy azt a Lewis és Grimes (1999) illetve Primecz (2008) csoportosítására építő a 2.3. táblázatban olvashatjuk.

2.3. táblázat: A multiparadigmatikus kutatómunka megközelítései (Lewis és Grimes, 1999 idézi Primecz, 2008, p. 21)

A multiparadigmatikus kutatómunka megközelítései		
Multiparadigmatikus recepció	Multiparadigmatikus kutatás	Multiparadigmatikus elméletépítés
Keretezés Morgan (1997)	Párhuzamos Hassard (1991)	Meta-elmélet építés Gioia és Pitre (1990)
Keretezés és hídverés Gioia és Pitre (1990)	Szekvenciális Lee (1991)	Interplay Schultz és Hatch (1996)
Hídverés Willmott (1993)		Meta-trianguláció Lewis és Grimes (1999)

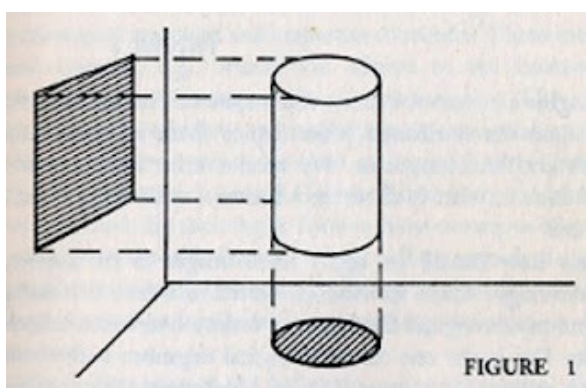
A fenti multiparadigmatikus megközelítések közül - értekezésem terjedelmi korlátai miatt - csak azt a változatot fejtem ki részletesen, amelyet felhasználok kutatásom az 5. fejezetben bemutatásra kerülő módszertani kereteinek meghatározásakor. Kutatásom multiparadigmatikus szemlélete már abban is tükröződik, hogy a vizsgált szervezetre is vonatkozó korábbi funkcionális és kvantitatív módszertannal készült kutatás eredményeit kiindulópontként és inspirációként használom. A doktori értekezés tárgyát képező aktuális kutatás során ugyanakkor a párhuzamos multiparadigmatikus kutatás elveit alkalmazom (Hassard, 1991), és a rendelkezésemre álló adatok elemzésének és eredményeinek kétféle olvasatát mutatom be olvasóim számára. Reményeim szerint a különböző paradigmák ontológiai és episztemológiai feltételezéseinek felhasználása segíteni fog abban, hogy gyümölcsözővé tegyem az eltérő szervezetelméleti megközelítések közötti ellentétet. Ez megnyithatja számomra az utat az etikai természetű kérdések vizsgálata felé és növelheti kutatásom relevanciáját az olyan gyakorlati intervenciók tekintetében, amelyek a munkahelyi stressz kérdésének morális dimenzióit is figyelembe veszik (Wicks és Freeman, 1998).

Doktori értekezésem kritikai olvasata a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság tudományterületének fogalmait és definícióit alapvető kiindulópontnak tekinti, ugyanakkor középpontjában a munkavállalók szenvedéseit okozó és a teljes emberi fejlődését akadályozó elnyomó társas struktúrák és kapcsolatok állnak. Kritikai olvasatomban nyíltan kezelem a munkások sorsa és az egészséges munkafeltételek melletti elkötelezettséget és igyekszem olyan következtetésekre jutni, amelyek alkalmasak lehetnek a társadalmi szintű elnyomó rendszerek és mély struktúrák leleplezésére, a szükségtelen szenvedések felszámolására és alternatív struktúrák kialakításának megalapozására.

A disszertáció posztmodern olvasatában arra keresem a választ, hogy a szervezeti tagok az egyéni és közösségi értelemdadásukkal, a kommunikatív cselekvéseiken keresztül, és a szervezeti diskurzusok segítségével hogyan és milyen társas valóságot hoznak létre és tartanak fenn. Ebben az olvasatban kevésbé törekszem a munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság-meglévő, apriori fogalmainak alkalmazására és az egyes kritikus eseménysorozatokot Pearce (2004) ÉKM módszertanának segítségével elemzem. Célom nem általános törvényszerűségek felismerése vagy a társadalmi rendszerek kritikája, hanem a helyi értelmezéseket létrehozó folyamatok és diskurzusok feltárása. Ezekre az eredményekre építve fogalmazom meg immanens kritikai észrevételeimet és a lehetséges alternatív diskurzusokra vonatkozó javaslataimat.

A párhuzamosan bemutatott különböző kutatási olvasatok közötti kapcsolat lényegét leginkább Frankl (1953) dimenzionál-ontológiájának ábrái segítségével tudom megragadni. Az alábbiakban bemutatott ábra azt hivatott kifejezni, hogy az olyan komplex rendszerek, mint az ember vagy egy társas valóság a tudomány különböző diszciplínái és tudományos paradigmái által csak redukcionista módon megragadhatóak (Frankl, 1965). Tudományos törekvéseim egybeesnek Frankl szándékával abban a tekintetben, hogy a komplexitást szeretném megragadni az olvasatok különbözőségének bemutatásával.

2.3. ábra: A dimenzionál ontológia első törvénye (Frankl, 1953, p. 186)



A fenti ábrán látható, hogy ha egy tárgyat a saját dimenziójából olyan dimenziókba vetítünk, amelyek alacsonyabbak, mint a sajátja, akkor ellentmondó leképezéseket kapunk, miközben a maga dimenziójában mindkét leképezés helyes (Frankl, 1965). A szervezetek komplex társas rendszereinek tudományos kutatását és megismerését én hasonló alacsonyabb dimenziójú leképezéseknek tekintem. A magasabb dimenzió teljes komplexitását képtelenek vagyunk

megragadni, ugyanakkor több kutatási olvasat párhuzamos bemutatásával törekedhetünk arra, hogy csökkentsük az egyes olvasatok redukcionizmusának torzításait. Doktori értekezésemben a kritikai olvasat és a posztmodern olvasat párhuzamos bemutatásával arra törekszem, hogy közelebb kerülhessünk a vizsgált komplex szervezet helyi valóságának és társadalmi kontextusának megértéséhez.

3. A munkahelyi stressz

„Akkor nemesb-e a lélek, ha tűni
Balsorsa minden nyűgét s nyilait;
Vagy ha kiszáll tenger fájdalom ellen,
S fégyvert ragadva véget vet neki?”

William Shakespeare
Hamlet

A következő fejezetben nem töreksem a munkahelyi stresszre irányuló eddigi hatalmas tudományos munka teljes vagy általános áttekintésére. Doktori értekezésem empirikus elemzésének megalapozásaként és a dolgozat terjedmi korlátaira való tekintettel a releváns fogalmakat, elméleteket és kutatásokat feldolgozó fejezetem céljai a következő pontokban foglalhatóak össze:

- A munkahelyi stressz jelenségéhez köthető legfontosabb fogalmak és kifejezések bemutatása, és ezek közül a kutatásom kiindulási pontjául szolgáló fogalmak pontos definiálása.²¹
- A legfontosabb munkahelyi stresszforrások csoportosítása és jelentőségének megvilágítása.
- A stresszel való személyes megküzdés legfontosabb aspektusainak, illetve azok személyes jellemzőkkel való kapcsolatának bemutatása.
- A legfontosabb általános stressz és munkahelyi stressz modellek közül azok rövid áttekintése, amelyek az általam használt alapfogalmak forrásai, és amelyekre a kutatásom megtervezésekor alapvetően építettem és inspirációt jelentettek számomra.
- Néhány számomra példértékű és inspiráló kvalitatív kutatás bemutatása a munkahelyi stressz témakörében, melyek jelentős hatással voltak az 5. fejezetben bemutatott kutatási tervem kialakítására.

3.1. A munkahelyi stressz fogalmának tisztázása

3.1.1. A stressz fogalmának eredete

A stressz fogalmának első részletes tárgyalása a Selye János, magyar orvos nevéhez kötődik (Selye, 1936). Selye az Osztrák-Magyar Monarchiában született, tanulmányait Bécsben és Prágában kezdte, majd a montreali McGill Egyetemen folytatta Kanadában. Elsőként határozta meg a stresszt, mint „a biológiai szervezet különböző behatásokra adott nem-specifikus választ”, ami nem más, mint a szervezet az őt érő, bármilyen elképzelhető stresszre adott reakciójának legkisebb közös többszöröse (Cooper, 2000). Selye biológiai tanulmányainak nyomdokában haladva a tudósok mára rájöttek, hogy ez az általánosság igaz egy sor kémiai, biológiai és fizikai folyamatra, mint a hideg, meleg, röntgen-sugárzás, zaj, fájdalom, vérzés vagy izommunka (Selye, 1956).

21 Szükség esetén az egyes kifejezések téves használatából eredő félreértések tisztázása is ki fogok térni.

Itt fontos hangsúlyozni, hogy Selye meghatározása szerint a *stressz* fogalma alatt kizárólag *a válasz nem-specifikus része* értendő, amelyet el kell különíteni a stimulus-válasz kölcsönhatástól és a teljes választól is. Már ez új absztrakt fogalom születésekor megjelentek a jelenség meghatározásában rejlő nehézségek, amit Selye korábban ismertetett szóválasztása is bonyolított. A Selye által választott elnevezés azóta is zavart okoz az orvostudományban, mivel a stressz kifejezést kétféleképpen értelmezik. Az egyik alatt a biológiai szervezetre kifejtett külső hatást értik, a másik a külső tényezők által kiváltott, a test belsejében lezajló változásokra utal (Juhász, 2002). A stresszkutatás utóbbi néhány évtizede folyamán a stressz különböző definícióit használták a közleményekben, ami hozzájárult a fogalom kétértelműségéhez (Le Fevre és Kolt, 2010; Jex, Beehr és Roberts, 1992; Kahn és Byosiére, 1992). Ennek ellenére a stressz szó nem kopott ki a mindennapi és tudományos használatból (Briner, Harris és Daniels, 2004; Izsó, 1995).

Kahn és Byosiére (1992) több javaslatot is tettek a stressz kifejezés használatára, amelyek segítségével átláthatóbbá válna a stressz kutatás. Disszertáció tervezetem az egyik legelterjedtebb általános stressz koncepció definíciójából indul ki Cropanzano et al. (2005), Juhász (2002), és Kahn és Byosiére (1992) javaslatai alapján. Ennek megfelelően jelen munkában stressz alatt a következő értendő: ***olyan interaktív folyamat, melynek során a környezeti körülmények és események (stresszorok) következményekkel (testi, pszichológiai, lelki vagy szociális) járnak az egyén számára.*** E stresszorok értelmezését a folyamat döntő fázisának tartom, összhangban a stressz kognitív-tranzakcionista megközelítésével (Greenberg, 2004; Lazarus és Folkman, 1984). Ennek értelmében hangsúlyozom a stressz folyamatának pszichológiai aspektusát (Juhász, 2002), azokat az egyéni észleléseket, melyek szerint a rendelkezésre álló eszközökkel le nem küzdhető szituáció fenyegeti (Cropanzano et al, 2005; Juhász, 2002).

A leküzdhetetlen fenyegetettség érzése stressz keltő (Cropanzano et al, 2005; Pihulyk, 2001), de a stresszorok egyaránt járhatnak negatív és pozitív következményekkel az egyén számára (Szondy, 2010; Fogarasy, 2010; Csikszentmihályi, 1997). Selye (1956) szerint a végeredmény a szükséges adaptáció sebességén és hosszán múlik, vagyis szilárdan hitt az ***eustressz*** és a ***distressz*** megkülönböztetésében. Abban az esetben, ha nincs lehetőség megévő képességekre támaszkodni (Juhász, 2002) vagy káros és kellemetlen következmények lépnek fel ***distresszről*** beszélünk (Salavecz, 2008; Grote and Clark, 2001). ***Eustressznek*** nevezzük, amikor az egyént terhelő külső követelmények önkitaljesedéshez és fontos személyes tulajdonságok használatához vezetnek (Juhász, 2002), amelyek aztán előnyös és kíváncsító következményekkel járnak (Le Fevre et al, 2006).

Kutatási tervem megszületését alapvetően emancipációs indíttatások motiválták, ennél fogva szeretnék rávilágítani az ember alkotta elnyomó struktúrákra, a szervezetek tagjai életében megjelenő szenvedésre és agóniára. Ebből kifolyólag a kutatás középpontjában a szervezeti „distressz” folyamatának vizsgálata áll. Ugyanakkor a stressz kifejezés mindennapi használatának megfelelően nem különítem el és nem használom explicit módon a distressz szót. Helyette konzisztensen a stressz kifejezés szerepel tervezetemben, aminek a fentiek alapján elsősorban negatív tartalmat tulajdonítok.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a tudományos közösség teoretikus szóhasználatát olyan kiindulópontnak tekintem, mely az empirikus kutatás folyamán megkérdőjelezhető és újradefiniálható (Hassard és Kelemen, 2002). A kutatási terep munkavállalóival való kapcsolatomban nyitva állok a „*nyelvjátékok sokszínűsége*” előtt (Hassard és Kelemen, 2002, p. 347). Következésképpen a munkahelyi stressz diskurzus feltárásakor is nyitott maradok az eustressz értelmezé-

sek irányába, vagyis a szervezeti stresszhatások olyan pozitív értelmezésére, amely az egyéni erőfeszítésekre való készítést és a személyes növekedés lehetőségét emeli ki.

3.1.2. Stresszforrások

A stressz eredeti analógiájának mentén gondolkodva, amelyben Selye mémöki területről keresett hasonlatot (a híd kötőelemeiben fellépő feszültség), fel kell ismemünk, hogy a stressz lehetséges formái nagyon sokfélék lehetnek. Talán még fontosabb annak hangsúlyozása, hogy egyszerre több stresszor támaszthat követelményeket az egyénnel szemben. Ahogy a híd leszakad vagy bármilyen használati tárgy tönkremegy, amikor a rá nehezedő terhelés túllép egy bizonyos határt, az emberek esetében is a különböző stresszorok az élet különböző területeiről összesűrűsödhetnek és összeroppanáshoz vezethetnek.²²

E gondolatmenet alapján fejlesztette ki Holmes és Rahe (Holmes és Rahe, 1967) a stresszes életesemények klasszikus fogalmát. Vannak olyan események, amelyek jelentős változásokat jeleznek előre vagy indítanak el az egyén életében. A szerzők által használt skála 43 nagyon különböző életeseményt sorol fel az élet minden területéről,²³ és mindegyik eseményhez hozzárendeltek egy bizonyos számú „életváltozás egységet”. Ezek a kézzelfoghatóan pozitív vagy negatív események arra készítik a személyt, hogy megváltoztassa életvitelét, és Holmes és Rahe szerint ezeknek az életeseményeknek a felgyülemlése az, amiből a stressz jelentős része ered.

Az életesemények modelljével szemben az évek során igen sok jogos kritikát fogalmaztak meg. A bírálatok rámutattak az adatgyűjtéshez kapcsolódó problémákra, az ok-okozati hatások irányának dilemmáira és a stresszhatások mérhetőségének nehézségeire egyaránt (Paykel, 1983). Az életeseményekre vonatkozó adatgyűjtés érvényességével kapcsolatban Oei és Zwart (1986) megállapította, hogy az önbevallásra épülő kérdőívek és interjúk használata eltérő eredményekhez vezetett. Jelentős bírálatot kapott a modellnek az a leegyszerűsítése is, miszerint egy életesemény fontossága ugyanazt a mértékű életviteli változtatást vonja maga után minden ember életében, és ezért az okozott stressz nagyságát ugyanazon a skálán mérhetjük mindenkinél. Zimmernan (1983) tanulmánya szerint az életesemények súlyozása az általuk vizsgált 19 kutatás közül 16-ban egyáltalán nem növelte a megbetegedések és a stressz korrelációját. Enne alapján megkérdőjeleződött az életesemények súlyosságának előzetes értékelhetősége, hiszen a kutatók egyszerűen az életesemények számának figyelembevételével is hasonló eredményre jutottak (Zimmernan, 1983). Holmes és Rahe modelljének további gyengéje, hogy nem képes kiszűrni azokat az életeseményeket, amelyek valamilyen megbetegedés következményei és nem okai (Paykel, 1983). Ebből a szempontból különösen fontosak a depresszív megbetegedések, amelyek egyaránt lehetnek okai és következményei a kritikus életeseményeknek (Tennant, Bebbington and Hurry, 1981).

²² Először Adolf Meyer javasolta, hogy az orvosok gyűjtsenek információt a betegektől az olyan korábbi nagyobb betegségek, élethelyzetek megváltozásának azonosítása érdekében (pl. közeli családtag halála, munkahely elvesztése), amelyek a betegek betegség iránti fogékonyságát megnövelhették.

²³ Pl. a válás, a munkahely elvesztése, a terhesség, a nyaralás, a karácsony, a költözködés, egy családtag elvesztése mind ide tartoznak.

A jogos kritikák ellenére Holmes és Rahe eredményei világosan jelezték, hogy az életesemények számának növekedésével szignifikánsan súlyosbodik az egészségkárosodás mértéke (Holmes és Masuda, 1974), ugyanakkor az általuk javasolt adatgyűjtési és értékelési módszerek tudományosan nem igazolhatóak. Az emberek egyedisége, a személyes észlelés és megküzdés sajátossága nem hagyható figyelmen kívül a stresszkutatásban. Ezzel egyidejűleg fontos felismernünk, hogy az életesemények vizsgálata bizonyos társadalmi-gazdasági helyzetekben nagyobb hangsúlyt kaphat. Az európai gazdasági válság hatására Magyarországon is egyre több embert érint a munkahely elvesztése, sokan képtelenek fizetni kölcsöneiket és ezáltal elveszítik otthonukat vagy autójukat. Ezek az életesemények súlyos depresszív tüneteket válthatnak ki és a házasságok, párkapcsolatok konfliktusainak kiéleződésével, családtagok megbetegedésével is együtt járhatnak. A jelenlegi gazdasági válság szerte a világon és így Magyarországon is sokaknak jelentette negatív életesemények egész sorát, és ebből kifolyólag érthető az életesemények iránti érdeklődés felerősödése (Utsey, Giesbrecht és Hook, 2008; Glover és Parry, 2008; Szabó és Rózsa, 2008; Totten és Kennett-Hensel, 2008).

Hiányosságai ellenére Holmes és Rahe munkája fontos lépést jelentett a különböző életeseményekből eredő stresszhatások felismerésében (Ross és Altmaier, 1994). Különösen fontos ezt szem előtt tartani akkor, amikor a stressz egy adott típusát szeretnénk megvizsgálni (esetünkben a munkahelyi stresszt). Hangsúlyoznunk kell tehát, hogy a munkahelyi stresszorok egyidejűleg, illetve feltehetően az élet egyéb területeiről származó stresszforrásokkal együttesen fejtik ki hatásukat (Szabó és Rózsa, 2008). Az élet különböző területeinek szigorú elkülönítése teljesen ellentmond az emberi természetről alkotott személyes feltevéseimnek és meggyőződéseimnek. Felfogásom középpontjában *"teljes ember"* létezésének fontossága áll, az élet különböző részterületei és szerepei egy alapvető élethivatás kiválasztásában összegződnek (Bíró, 2008; Alford és Naughton, 2004). Ebben az értelemben a személyes integritás erősödhet több eltérő, de egymással összeegyeztethető identitás (pl. nemzeti, szakmai, vallási) kialakulásával, de ennek feltétele az azonos értékek követése a magán- és a szakmai életben. Dolgozatom egyik alapelve tehát, hogy a munkahelyi stressz egyéb életterületektől független vizsgálata olyan mesterséges szétválasztás és kategorizálás, amely létét kizárólag az emberi megértés korlátolt voltának köszönheti. Ennek ellenére figyelembe kell vennem, hogy kutatásom erőforrásai és lehetőségei korlátozottak, ezért a fókuszált információszerzés érdekében elfogadhatónak tartom ezt a megközelítést is. Kutatásom során ugyanakkor figyelembe veszem a stressz folyamatot meghatározó társas kapcsolatokat és intézményeket, csakúgy mint a politikai, kulturális és gazdasági kontextust, hangot adva az egyénre fókuszáló, főáramú stressz kutatás bírálóinak is (Fineman, 1993; Newton, 1995; Harkness et al., 2005).

Következésképpen kutatásom egyik kiindulópontja a **munkahelyi stressz** fogalma lesz, amelynek alábbi definícióját alkalmazom: **olyan interaktív folyamat, amelynek során a munkahelyi körülmények és események következményekkel (*testi, pszichológiai, lelki vagy szociális*) járnak a munkavállalók számára** (Cropanzano et al., 2005). A stressz korábbiakban bemutatott definíciójához hasonlóan kiemelt hangsúlyt fektetek a munkahelyi körülmények és események értelmezésére és ezeknek a munkavállalók jellemzőivel való kölcsönhatásaira. Azok a situációk állnak majd a kutatás középpontjában, amelyekben a munka által támasztott igények meghaladják a munkavállaló megbirkózási képességeit

Munkám során a munkahelyi stressz különböző szinonimáit is gyakran használni fogom. A **foglalkozási stressz** és a **munkahelyi stressz** is ányalt jelentésbeli különbségeket takar. A stresszomak a szakmához vagy a fizikai környezethez kötődő sajátosságaira hívja fel a figyelmet. Ezek a fogalmak azonban csak munkám kiindulópontjaiként szolgálnak, kutatásom során nyitott maradok átértelmezésükre. Kutatásom kezdetekor nem teszek tudatos különbséget a munkahelyi stressz, foglalkozási stressz és munka stressz között. A kutatott jelenség elnevezéseivel kapcsolatban fel szeretném hívni a figyelmet arra az érdekes nyelvi különbségre, hogy az angol nyelvvel ellentétben (ahol a „work stress” és „occupational stress” kifejezések is használatosak) magyarul szinte kizárólag a „**munkahelyi stressz**” kifejezést használjuk. Tekintette arra, hogy doktori értekezésem eredeti nyelve a magyar, általában ezt a kifejezést fogom használni a folyamat megjelölésére. A disszertáció angol nyelvű változatában is gyakran használt kifejezés, ennél fogva egyáltalán nem jelez valamiféle különleges kutatói preferenciát vagy érdeklődést a fizikai feltételek irányába. A hétköznapi magyar szóhasználatnak megfelelően alkalmazom a kifejezést, aminek eltérése az angol megfogalmazásoktól talán elgondolkodtató érdekesség lehet a nyelvtudományok és a kultúra kutatóinak.

3.2. A munkahelyi stressz modelljei és forrásai

A stressz és a munkahelyi stressz fogalmának tisztázását követően a munkahelyi stressz modelljeinek és forrásainak bemutatása lesz a célom. Ezek jobb megértése érdekében elsőként a legfontosabb általános stressz modelleket fogom bemutatni olvasóim számára, majd áttekintem és röviden tárgyalom a mértékadó munkahelyi stressz modelleket. Ezt követően Palmer és Cooper (2004) stressz modelljéből kiindulva fogom csoportosítani és tárgyalni a stressz legfontosabb munkahelyi forrásait.

3.2.1. Általános stressz modellek

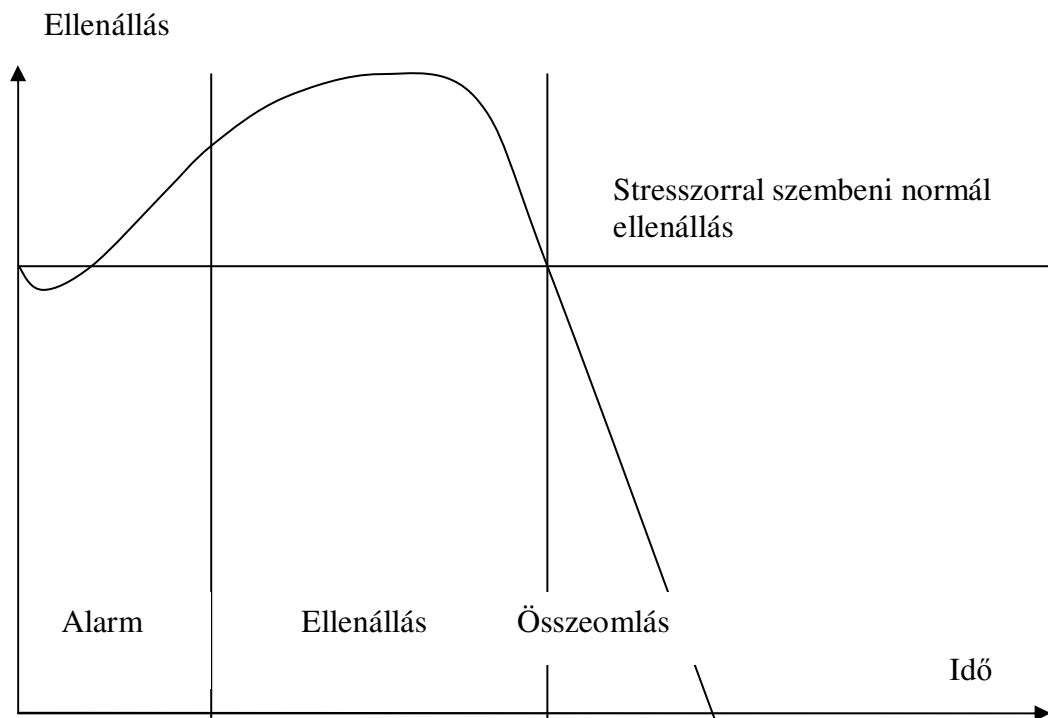
A következő fejezetben rövid áttekintést adok azokról a legfontosabb általános stressz modellekről, amelyek meghatározó hatással voltak a munkahelyi stressz kutatására és a kutatók által alkotott munkahelyi stressz modellekre. Valamennyi bemutatott általános stressz modell olyan fogalmakat és következtetéseket tartalmaz, amelyeket kutatásom kezdetén kiindulópontnak tekintettem.

Az általános adaptációs szindrómától a „dinamikus egyensúly” felé

Már az elején fontosnak tartom megjegyezni, hogy Selye stressz koncepciója Claude Bernard és Walter Cannon korábbi munkásságára épült (Cannon, 1935), amelynek során a bevezették a **homeosztázis** fogalmát.²⁴ A Selye (1956) által leírt általános adaptációs szindróma (General Adaptation Syndrome) modell a stressz válasz „nemspecifikus összetevőjére” épül. A 3.1-es ábra az **általános adaptációs szindrómának** (GAS) nevezett univerzális mintázatot ábrázolja:

²⁴ Annak ellenére, hogy Selye osztja Bernard és Cannon nézeteit az egyén belső rendszeréről, amelynek ideális esetben állandónak kellene maradnia a változó külső körülmények ellenére, megközelítése mégis lehetőséget ad az emberi természet és a stresszre adott személyes válasz egy nagyon eltérő értelmezésére, nevezetesen egy magasabb szintű egyensúlyi állapot elérésére.

3.1. ábra: Általános adaptációs szindróma (Selye, 1964, p. 102)



A modell által leírt első stádium (*alarm*) jelzi a szervezet kezdeti válaszát a stresszre, amely egy rövid, alacsony ellenállású szakaszból áll, melyet egy magasabb ellenállású szakasz követ. Hosszabbban fennálló stresszor esetében a modell második stádiumába lépünk (*ellenállás*), amely a hosszú távú adaptációt szolgáló reakciókból áll. Ebben a szakaszban az egyént a stresszorhoz történő adaptációs erőfeszítések jellemzik. A modell harmadik stádiuma, az *összeomlás* akkor következik be, amikor a stresszor hosszabb ideig áll fenn, mint ami a személy számára elviselhető. Ennek eredményeként az illető kifárad és kimerül az ismételt alkalmazkodási kísérletektől (Selye, 1964).

Az eredeti általános adaptációs szindróma modellt rengeteg kritika érte, mivel nagyon nehéz belátni, hogy minden egyén stresszorokra adott válaszáinak mintázata egyforma. A kutatások szerint a szervezet válaszai között nagy egyéni különbségek vannak és kimutatták, hogy a modell nem alkalmazható az emberek által megtapasztalt minden stresszor esetében²⁵ (Kopp, 2008). A helytálló bírálatok ellenére fontos, hogy felismerjük a GAS modell időtálló értékeit is. Ez volt az első olyan tudományos próbálkozás, amely az emberi test stresszre adott válaszát igyekezett feltárni és megmagyarázni a test és az elme kapcsolatát az iparosodott társadalom számára, rávilágítva az egészségügyi következményekre. Az általános adaptációs szindróma modell hiányosságai mellett fontos észben tartanunk, hogy maga Selye definiálta az *eustressz* fogalmát is, vagyis a reakció egy potenciálisan nagyon eltérő irányát és eredményét (Szondy,

²⁵Felmerült, hogy a modell szélesebb körben alkalmazható a foglalkozási stressz fizikai stresszoraira (pl. fény vagy zaj) adott válasz leírására, és kevésbé pontosan magyaráz olyan komplexebb tényezők estében, mint a kétértelműség vagy a bizonytalanság (Ross és Altmaier, 1994).

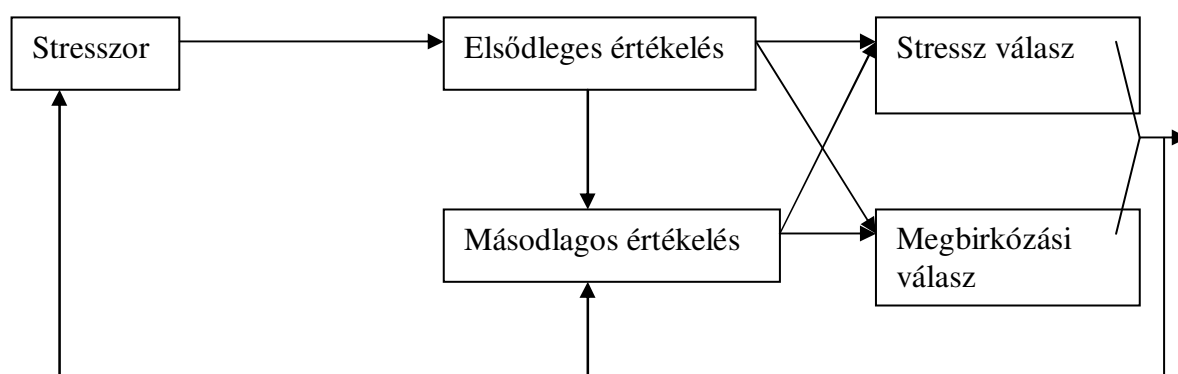
2010; Fogarasy, 2010; Camichael, 2009; Csikszentmihályi, 1997). A stresszorokhoz és a megterheléshez történő alkalmazkodás, mint az egyensúly visszaállításra irányuló folyamat ugyanakkor domináns eleme maradt a később kifejlődő stressz elméleteknek, és Selye munkájának egy másik hosszú távú eredménye a stressz folyamat időbeli lefolyásának hangsúlyozása. A GAS modell egyik későbbi jelentős továbbfejlesztése a stressz kibernetikus modellje, melyet a munkahelyi stressz elméletek között fogok részletesen tárgyalni (Edwards, 1992).

A stressz kognitív-tranzakciós modellje

A stressz tudományterületének valószínűleg legmeghatározóbb általános stressz modellje Richard Lazarus névéhez kötődik (Lazarus és Launier, 1978; Lazarus és Folkman, 1984; Lazarus, 1991), amely nem az egyén belső folyamataira (Selye, 1956) vagy külső eseményekre (Holmes és Rahe, 1967) helyezi a hangsúlyt, hanem a követelmények és a rendelkezésre álló források egyensúlyának szerepére mutatott rá.

Lazarus szerint a situáció **elsődleges értékelése** során az egyén eldönti, hogy az esemény egy már bekövetkezett **károsodást**, **veszélyt** vagy **kihívást** jelent (utóbbi esetben az egyén úgy gondolja, hogy még lehet pozitív kimenetel). Ezt követi a **másodlagos értékelés**, amelyben az egyén megpróbálja meghatározni a rendelkezésére álló megbirkózási lehetőségeket. A megbirkózási lehetőségek lehetnek **források** vagy **válaszok**, illetve **kielők** vagy **belső** (Lazarus és Folkman, 1984). Az interakciós vagy tranzakciós modell elnevezés utal arra, hogy a lehetséges megbirkózási lehetőségek erősen befolyásolhatják, hogy a jövőben az egyén stresszesnek minősíti-e ugyanazt a situációt, és az illető megváltoztatja döntését; ezt mutatja be a 3.2. ábra. Ebben a modellben stressz akkor lép fel, ha a követelmények nagyobbak, mint a rendelkezésre álló források, míg fordított esetben a helyzet valószínűleg kihívásnak minősül (Lazarus és Folkman, 1984).

3.2. ábra: A stressz és megbirkózás interakciós modellje (Ross és Altmaier, 1994, p. 6)



A Lazarus féle tranzakciós modellben az egyéni megbirkózás azon kognitív és magatartásbeli reakciók függvénye, amelyekkel a személy a stresszor által támasztott követelményeket kezeli. A megbirkózás irányulhat magára a problémára, vagy magunkra és a helyet által kiválasztott érzéseinkre (Ross és Altmaier, 1994). A választott megbirkózási stratégiától függetlenül a *folyamat tranzakciós*, mivel hatással lesz a stresszor minősítésére. Vagyis *a személy és a környezete közötti interakció stresszt vált ki* az egyénben. Lazarus modelljének köszönhető, hogy a stresszorok szubjektív értékelésének vizsgálata hangsúlyossá vált. Egy sor tanulmány mutatta ki az események egyéni értelmezését jelentőségét, amelyet nagyban befolyásol az egyéni stressz élmény (Perrewé és Zellars, 1999).

A tranzakciós modellt a személy-környezet kölcsönhatásra irányuló szűk értelmezési kerete miatt kritizálták, és több szerző kifejezte igényét olyan kevésbé individualizált megközelítések iránt, amelyek a társas kapcsolatok és kontextuális tényezők figyelembevételére is alkalmasak (Fineman, 1993; Harkness et al, 2005). Nagyban Lazarus munkájának és kritikáinak köszönhető, hogy egy sor kutató felhívta a figyelmet a mélyrehatóbb, longitudinális és kontextuális vizsgálatok szükségességére (Somerfield és McCrae, 2000; Folkman és Moskowitz, 2000). Ugyancsak megkérdőjelezték a hagyományos, kvantitatív módszerek dominanciáját a stresszkutatás tudományterületén, felismerve, hogy kiegészítő kvalitatív módszerekre is szükség van, amelyek bepillantást nyújthatnak a stressz folyamat lényegét érintő jelentéstartalmakba (Meyerson, 1994, p. 628; Newton, 1995; Perrewé és Zellars, 1999; Dick, 2000; Payne & Cooper, 2001). A kognitív-tranzakcionális modell jelentősége abban is megmutatkozik, hogy a szervezeti igazságosság kutatói közül többen is éppen ezt a modellt találták megfelelőnek arra, hogy segítségével megkíséreljék összekapcsolni a munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság konstrukcióit (Spell és Arnold, 2007; Greenberg, 2004). Ebből kifolyólag ez az általános stressz modell kiemelkedő fontosságú számomra, hiszen a stressz jelenségét a korábbiakban részletezett módon interaktív folyamatnak tekintem és a kutatásom felépítése során jelentős mértékben fogok támaszkodni rá.

3.2.2. Munkahelyi stressz modellek

A stresszkutatás legutóbbi évtizedei során számos, kifejezetten a munkahelyi stressz leírására irányuló munkahelyi stressz modellt fejlesztettek ki. Ezeknek a modelleknek a fő célkitűzése, hogy a munka jellemzői és a munkát végzők egészsége és jólléte közötti kapcsolatot feltárják (Karasek, 1979; Baker, 1985; Karasek és Theorell, 1990; Siegrist, 1996; Palmer et al, 2004). A következő rövid áttekintés során a legfontosabb modelleket és megközelítéseket mutatom be azzal a szándékkal, hogy a munkahelyi stresszhez kapcsolódó legfontosabb fogalmi konstrukciókat és összefüggéseket olvasóim elé tárjam. Áttekintésemben különleges figyelmet fordítok azokra a modellekre, amelyek kapcsolódási pontokat tartalmaznak a szervezeti igazságosság kutatásával. Ezeket a megközelítéseket nem csak azért mutatom be részletesen mert jelentős hatást gyakorolnak a stresszről szóló tudományos diskurzusra, hanem azért is, mert kiindulópontként szolgálhatnak a munkahelyi stresszről és a szervezeti igazságosságról szóló diskurzus kritikai szemléletű feltárására, a munkahelyeken zajló társas folyamatok és hatalmi struktúrák leleplezésére.

A Megterhelés-Kontroll-Támogatás Modell

Az egyik leggyakrabban vizsgált munkahelyi stressz modell Karasek (1979) és munkatársai nevéhez fűződik, amelyet magyar fordításban megterhelés-kontroll (Juhász, 2002) illetve követelmény-kontroll (Salavecz, 2008) név alatt is említenek. Karasek megterhelés-kontroll modellje (Karasek, 1979) azzal hozott újat a munkahelyi stressz kutatásába, hogy a munka jellemzőinek hatását nem önmagukban vizsgálta, hanem egymással összefüggésben (Salavecz, 2008; Szilas és Csillag, 2008; Juhász, 2002). A modell feltételezi, hogy a munkahelyi stressz a munka két meghatározó alapjellemtől (követelmény és kontroll) egymáshoz való viszonyából fakad. A munkahelyi tényezőket ennek megfelelően két csoportba sorolta (Juhász, 2002):

- *Munkakövetelmények / megterhelés (demand)*: olyan pszichológiai stresszorokat ért ezek alatt, mint például a munkatempó, az időnyomás, a megterhelő munka, a személyi konfliktusok, az állás elvesztésétől való félelem vagy a különböző és egymásnak ellentmondó elvárások.

- *Döntési jogkör; autonómia (control)*: Ennek a csoportnak két összetevőjét különböztethetjük meg. Az egyik a munkavállaló lehetősége arra nézve, hogy képességeit és készségeit felhasználhassa. A másik arra vonatkozik, hogy a dolgozó milyen mértékben gyakorolhat kontrollt a munkavégzés módja felett. A két említett komponens ugyanakkor erősítheti is egymást.

A megterhelés-kontroll modell szerint a munkahelyi stressz mértéke a két megkülönböztetett munkahelyi tényőcsoport közötti kapcsolatoktól, interakcióktól függ. Ennek megfelelően a két dimenzió alacsony és magas értékeinek kombinációjaként négy különböző munkavégzési szituáció alakulhat ki, melyet a 3.3-as ábrán láthatunk (Juhász, 2002):

3.3. ábra: Karasek követelmény-kontroll támogatás modellje (Salavecz, 2008, p. 290 alapján)

Pszichés követelmények			
		Alacsony	Magas
Döntési jogkör	Magas	Alacsony igénybevétel	Aktív
	Alacsony	Passzív	Nagy igénybevétel

1. *Nagy igénybevétel jelentő munkák*: Nagy pszichológiai megterheléssel alacsony fokú döntési lehetőség és a személyes képességek korlátozott használhatósága párosul. Ez a munkavégzés a munkavállaló számára káros igénybevétellé válik, hiszen nem adható optimális válasz a megterhelésre. (Ilyen munkavégzés lehet a szalagmunka, a telefonos ügyfélszolgálat, vagy a gyorséttermi munka)

2. *Aktív munka*: Nagy pszichológiai megterhelés magas fokú döntési szabadsággal és a képességek széles körének alkalmazási lehetőségével együtt jelentkezik. A munkavégzésnek ez a formája nyújtja a legjobb lehetőséget a tanulásra és fejlődésre. A megterhelés itt hasznos cselekvést és személyes fejlődést eredményezhet. (Ide sorolhatóak a nagy presztízsű, általában nagyobb jövedelemmel és elégedettséggel járó munkák: ügyvéd, orvos, egyetemi tanár)

3. *Alacsony igénybevétellel járó munkák:* Kismértékű megterheléssel magas szintű döntési lehetőségek és a képességek széles körű alkalmazási lehetősége jár együtt. (Ezek a nehezen elérhető munkakörök általában a kreatív és a tudásiparban találhatók.)

4. *Paszár munkák:* Kismértékű megterhelés mellett a döntési lehetőségek és a képességek alkalmazásának korlátozottsága jellemzi ezeket a munkavégzési helyzeteket. (Magyarországon gyakran ezek közé sorolhatjuk az egyszerű adminisztratív munkaköröket, az éjjelőrök, a biztonsági őrök vagy a jegyellenőrök munkáját.)

A Karasek (1979) által felvázolt modell nagyon sok stressz kutatást inspirált és inspirál a mai napig. A modell legfontosabb kiegészítése Johnson és Hall (1988) nevéhez fűződik, akik egy új változót, a munkahelyi társas támogatást vezették be. A munkahelyi társas támogatás meghatározásuk szerint kétféle lehet: (1) társas-érzelmi támogatás (például bizalom, társas összetartás), és (2) a munkatársaktól kapott segítség a feladat elvégzéséhez (Juhász, 2002). A továbbfejlesztett modell feltételezése szerint akkor számíthatunk a legmagasabb munkahelyi stresszre, ha a követelmények magasak, a döntési szabadság és a társas támogatás szintje pedig egyaránt alacsony (Salavecz, 2008). A követelmény-kontroll-támogatás modell azért fontos a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kutatásában, mert egy alapvető diszkrépanciát (a követelmények és a döntési jogkör között) helyez az elméleti konstrukció és kutatás középpontjába. A modell kiegészítése a társas támogatással egyértelműen jelzi a munkahelyi stressz folyamat társas természetét és rávilágít annak fontosságára, hogy a stressz kutatása nem csak az egyéni jellemzők és megküzdés vizsgálatára korlátozódik, hanem jelentős szerepet játszanak a társas struktúrák és szervezeti diskurzusok is.

Erőfeszítés-Jutalom Egyenlőtlenség Modellje

A munkahelyi stressz kutatás legutóbbi évtizedeinek talán legjelentősebb elmélete Siegrist (1996) erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modellje. A tervezett kutatás szempontjából különösen nagy jelentősége van ennek a modellnek, hiszen a méltányosságelmélettel (Adams, 1963) és a szervezeti igazságosság elméletével (Greenberg és Colquitt, 2005) több ponton is rokonságot mutat. A modell szerint ugyanis akkor keletkezik stressz a munkavállalóban, amikor a kifejtett erőfeszítései és az ezért kapott jutalmak aránya nem megfelelő. Ebben az értelemben tehát a társadalmi szabályoknak megfelelő kölcsönösség hiánya distresszt okozhat, ahogy azt a 3.4-es ábrán is láthatjuk:

A Siegrist (1996) által megalkotott modell három komponenset tartalmaz. Ezek közül az *erőfeszítés* és a *jutalom* a helyzeti, a *trihvállalás* faktora a személyiségfüggő tényezőket foglalja magába. Az *erőfeszítés* komponens alatt az olyan munkajellemzőket ért a modell, mint az időnyomás, a felelősségvállalás, a túlóra, a fizikai megterhelés, míg a *jutalom* komponensének három lehetséges forrásának az anyagi juttatásokat, az elismeréseket és a kamier támogatását tekinti. A harmadik komponens a *trihvállalás dimenziója*, amely a munkahelyi situációkban megnyilvánuló egyéni jellemzőket tükrözi, és a munkahelyi követelményekkel való megküzdés egy mintázatát kívánja leírni (Szilas és Csillag, 2008).

A munkavállalónak több módja van az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság feloldására (az erőfeszítései csökkentésével, vagy a jutalom maximalizálásával), de ha az egyensúlytalanság tartósan jelen van, akkor bizonyos feltételek

fennállása mellett (például munkaerő-piaci alternatívák hiánya válság idején, túlvállalás magas szintje) krónikus stressz alakulhat ki (Salavecz, 2008).

A munkahelyi stressz kibernetikus elmélete

A munkahelyi stressz újabb keletkezésű elméletei közül nagyon jelentős a **stressz kibernetikus elmélete**, amely a szervezeti kontextusban való adaptációt helyezi a középpontba (Edwards, 1992). A kibernetikus elmélet önszabályozó rendszerekre épül, amelyek negatív visszacsatolásokon keresztül minimalizálják a környezeti inputok és belső standardok közötti diszkrepanciát. Ez megvalósulhat a belső változók módosításával, a környezet megváltoztatásával vagy mindkettő által. Edwards (1992) elmélete kitér a stresszre, a megbirkózásra és a jóllétre, és kimondja, hogy a diszkrepanciák károsítják a jóllétet, és olyan válaszokat indukálnak, amelyek a megbirkózást, vagyis a helyzet megoldását szolgálják. A diszkrepancia kutatásom kiindulásának egyik fontos fogalma.

A személy-környezet illeszkedés modellje

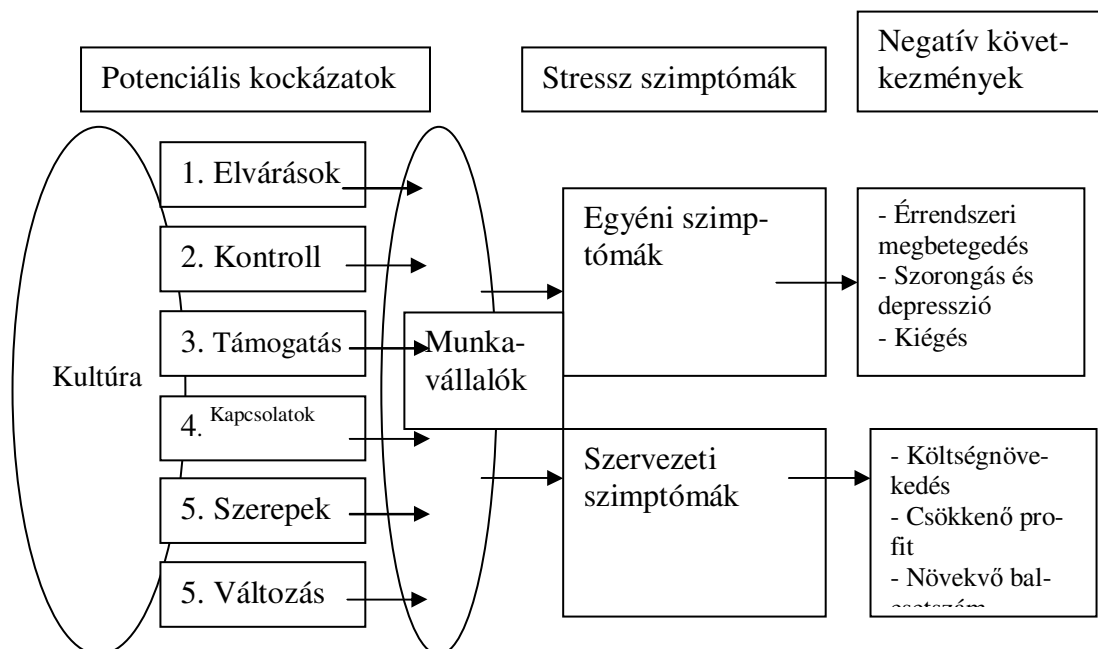
A személy-környezet illeszkedés modelljét az 1970-es években fejlesztették ki és a jelentőségét a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kutatások szempontjából az hordozza, hogy szintén a diszkrepanciák vannak a modell középpontjában. A modellhez tartozó egyik diszkrepancia akkor következik be ha a személyes szükségletek nem illeszkednek a munkahelyi lehetőségekhez. A másik diszkrepancia a modellben ahhoz a helyzethez köthető, amikor a személy képességei nem illeszkednek a munka követelményeire. A személy-környezet illeszkedés modell nagyon fontos eleme, hogy megkülönbözteti a szubjektív és objektív személyt, illetve a szubjektív és objektív környezetet. A szubjektív környezet alatt azt érti a modell, ahogy a személy észlelésében megjelenik az, a szubjektív személy alatt pedig azt, ahogy a személy észleli önmagát. Ez egy nagyon fontos gondolat kutatásom szempontjából, hiszen vizsgálódásom elsősorban a munkahelyi stresszfolyamathoz köthető, szubjektív észlelésekre és értékelésekre irányul. A személy-környezet illeszkedés modell rámutat arra, hogy nagyon súlyos testi és lelki következményekkel járhatnak az olyan munkahelyi helyzetek is, ahol az illeszkedés hiánya elsősorban a szubjektív értelmezéseknek és értékeléseknek tudható be (Salavecz, 2008; Juhász, 2002, Edwards, 2000).

Palmer és Cooper Munkahelyi Stressz Modellje

Ezt a munkahelyi stressz modellt elsősorban azzal a szándékkal hozták létre, hogy a gyakorlatban alkalmazzák a munkahelyi kockázatok felméréséhez és az érintettek oktatásához (Palmer et al, 2004). A modell egy egyszerű, folyamatalapú ábrázolása a munkahelyi stressznek, amelyben a munkahelyi kockázatok, a szervezeti és személyes szimptómák és negatív következmények kapcsolata kap helyet. Az alábbi ábrán látható a modell által megkülönböztetett 6 kockázat és a kultúra, amely valamennyi kockázatra hatással van. A 6 kockázat a következő: (1) Elvárások: ebbe tartozik a munkaterhelés, a munkavégzés módja és a munkakörnyezet. (2) Kontroll: ide tartozik a munkavállalók döntési lehetősége és autonómiája. (3) Támogatás: a szervezet által nyújtott megerősítést és bátorítást tartalmazza. (4) Kapcsolatok: a pozitív együttműködés előmozdítását sorolja ide. (5) Szerepek: az egyes szerepértelmezésekre vonatkozik. (6) Változás: a

szervezeti változás menedzsmentjéről és kommunikációjáról szól (Palmer et al, 2004). Az egyes kockázatok felméréséhez a modell megalkotói szintén kifejlesztettek egy öt-lépéses kockázat-felmérési és beavatkozási módszertant. Az öt lépés a következő: (1) A kockázatok keresése (2) Annak felmérése, hogy ki és hogyan sérülhet (3) A kockázat mérése és annak eldöntése, hogy eleget tettek-e az elkerülés érdekében (4) Az eredmények rögzítése (5) Az eredmények monitorozása és utókövetése (Palmer et al, 2004). Ez a munkahelyi stressz modell nagyon közel áll saját munkahelyi stressz felfogásomhoz több okból is. Elsőként azt említhetem, hogy a modellben foglalt értékek, melyek az emberi egészség és az érte vállalat felelősség fontosságát hangsúlyozzák, hozzám nagyon közel állnak. Másodszor a modell a stressz folyamattelfogására épít, tartalmazza a korai tünetek megjelenését és ezzel kifejezi a negatív következmények folyamatos kialakulását. Végül meg kell említenem, hogy a modellben foglalt kockázatok nagyon jelentős részben átfednek azokkal a munkahelyi stresszforrásokkal, amelyeket következő fejezetemben tárgyalok.

3.4. ábra: Palmer és Cooper munkahelyi stressz modellje (Palmer et al, 2004, p. 3)



3.2.1. A munkafeladatok jellemzőihez köthető stresszorok

A következő fejezetben azokat a munkahelyi tényezőket fogjuk áttekinteni, amelyek a szakirodalom szerint a legtöbb munkavállaló számára potenciálisan stresszforrássá válhatnak, és a kutatások fókuszpontjait képezik (Salavecz, 2008; Szilas és Csillag, 2008; Barling et al, 2005; Palmer et al, 2004; Juhász, 2002; Cooper és Davidson, 1982; Ross és Altmaier, 1994). Ebben az értelemben **stresszforrások** kutatásuk kezdetén azokat **az ingereket fogjuk nevezni, amelyekről korábban valamilyen formában már kimutatták, vagy feltételezhető, hogy káros hatásai vannak a munkavállalókra** (Juhász, 2002; Kahn és Byosiére, 1992). A Palmer és Cooper által kidolgozott munkahelyi stressz modell különösen hasznos ennek az áttekintésnek az elkészítéséhez, hiszen jelentős számú (a különböző más stressz modellekben megjelenő) potenciális veszélyforrást/stresszort foglal kutatásom folyamatszempontjához hasonló keretbe.

Van ugyanakkor néhány különbség Palmer és Cooper illetve az én csoportosításom között. A munkafeladatok jellemzői közé soroltam az elvárások és a kontroll kockázatait egyaránt. Az én kapcsolatok kategóriám tartalmazza a támogatás nagyon közel álló kockázati csoportját is. A szerepek mindkét csoportosításban külön kategóriát jelentenek, de szintén kategóriát hoztam létre a fizikai munkakörülményeknek és a technológiának. Palmer et al. (2004) a változást külön kockázatként kezeli és a kultúrát olyan tényezőként, amely minden kockázatot befolyásol. Az én csoportosításom szerint egy mindent befolyásoló kategóriához hozzá tartozik a szervezeti struktúra, kultúra, változás és emberi erőforrás menedzsment is.

A munkafeladatok jellemzői

- *A munkaidő-beosztás:* A munkahelyi stressz szempontjából leggyakrabban kutatott területek közé tartozik a több műszakos munka és a túlmunka kérdése. Kutatások sora bizonyítja, hogy ezek a stresszorok jelentős kockázatot hordoznak. Különösen abban az esetben lehetnek ezek megterhelőek, ha a beosztás nem alkalmazkodik a munkavállalók biológiai órájához, személyes preferenciáihoz (Ross és Altmaier, 1994). Ebben az esetben a dolgozók társas életből való kizáródását eredményezhetik (Juhász, 2002) és nem adnak lehetőséget a munkát végzők testi és lelki feltöltődésére. A túlmunka következményeit számtalan vizsgálat vette górcső alá, és többek között egyenes összefüggést találtak a szívinfarktus kockázata (László és Ádám, 2008; Juhász, 2002) illetve az egészségtelen életviteli szokások (dohányzás, nem megfelelő étrend, testmozgás hiánya) és a heti munkával töltött órák száma között. Az egyre gyakrabban alkalmazott 24 órás készenlétet vagy rendelkezésre állást igénylő munkakörök hasonlóan magas kockázattal bírnak (Szilas és Csillag, 2008).

- *Repetitív monoton munkafeladatok:* A munkavállalók jelentős stresszhatásokat élhetnek meg azokban a munkakörökben, amelyekre a *repetitív monotonia* jellemző. Napjainkban ez már nem csak a gyártásban dolgozó futószalag munkásokat érinti, hanem az egyre nagyobb számban foglalkoztatott úgynevezett virtuális futószalag munkásokat is (Taylor és Bain, 1999). Ezeket a dehumanizáló munkafeltételeket (Juhász, 2002) tapasztalják gyakran a telefonos ügyfélszolgálati munkát végzők is, akik naponta akár 100 telefonhívást is lebonyolítanak rövid szünetekkel és szigorú protokolloknak megfelelően (Csillag et al., 2008).

- *A munkavégzés feletti kontroll hiánya:* A munkaköri feladatokat érintő további rendkívül fontos stresszor lehet, ha a munkavállalónak nincsen beleszólása a munkavégzés módjába (Juhász, 2002). Ez alatt olyan eseteket értünk, amikor a munkavállaló nem határozhatja meg a munkavégzéshez használt eszközöket, nem befolyásolhatja a munkavégzés ütemét (Ross és Altmaier, 1994), nem dönthet arról, hogy milyen képességeit használja a feladatok elvégzéséhez (Salavecz, 2008).

- *Részmunkaidő és távmunka:* Az előzőekben említett elbizonytalanodás különösen gyakran érinti azokat a munkavállalókat, akik részmunkaidős vagy távmunkában végezhető feladatokon dolgoznak (Ross and Altmaier, 1994). Egyrészt csökkenhetnek az őket érő stresszhatások, hiszen lerövidül az utazással töltött idő, és gyakran maguk határozhatják meg a munkavégzés idejét és körülményeit is. Másrészt ezeknek a munkavégzési módoknak jelentős koc-

kázata a munkahelyi csoportkapcsolatok gyengülése és az információáramlás romlása. Megnö az elszigetelődés és a karrierelakadások lehetősége (Szilas és Csillag, 2008; Csillag et al, 2008; Bokor et al, 2007).

Személyes munkakapcsolatok stresszorai

A munkahelyi személyes kapcsolatok minősége szoros kapcsolatban áll a munkahelyi stressz kialakulásával. Fontos szerepet töltenek be a közvetlen munkatársakkal, a vezetőkkel és az ügyfelekkel kialakított személyes kapcsolatok egyaránt. A munkatársak által nyújtott társas támogatás jelentős erőforrás az egyéb szervezeti stresszhatásokkal való megküzdésben is.

- *Rossz munkatársi kapcsolatok:* Az ilyen munkahelyi kapcsolatokat a bizalom, az összetartás, a támogatás és az érdeklődés hiánya jellemzi. A munkatársak egymás támogatása helyett egymás ellen dolgoznak (Juhász, 2002). Ezek a kapcsolatok rossz munkahelyi hangulatot eredményeznek és csoporton belüli konfliktusokat okoznak. Mindennek egy extrém negatív hatásokkal járó formája a munkahelyi pszichoterror vagy mobbing, melynek során a kollégák társukat kiközösítik, semmibe veszik, kigúnyolják vagy fenyegetik (Juhász, 2002; Csillag et al, 2008).

- *Rossz vezető-beosztott kapcsolat:* A vezető stílusa, módszerei a munkavállalókra erőteljes stresszhatással lehetnek, amennyiben ezek nem felelnek meg a munkavállaló személyiségének, elvárásainak és a munkafeladat jellegének. A gyenge vezető-beosztott kapcsolat a felettes általi fenyegetettség érzetét erősíti a munkavállalóban (Juhász, 2002). Az agresszív vezetés, a passzív vezetés, a laissez-faire stílusú vezetés és a vezetési készségek hiánya egyértelműen növelik a stressz kockázatait, hiszen önmagukban is jelentős stressz hatást képviselnek, ugyanakkor felerősítik más szervezeti stresszorok hatásait is (Csillag et al, 2008).

Munkaszerep jellemzőkhöz köthető stresszorok

A munkahelyi stresszt kiváltó pszichoszociális tényezők közül jelentőségüket tekintve kiemelkednek a munkavállalók által betöltött szerepekhez köthető stresszorok. Társas környezetünk (főnökeink, munkatársaink, beosztottaink, ügyfeleink) viselkedésünkre (adott személyre és pozícióra) vonatkozó szerepelvárásai és a szerepértelmezések túlmutatnak a formális munkaszerveződésben és munkaköri leíráson foglaltakon. Munkahelyi szerepeinken kívül magánéletünkben is számos szerepet töltünk be, mint gyermek, apa, anya, feleség, férj, testvér vagy éppen barát. Fontos hangsúlyoznunk, hogy a stresszhatás erősségét a szerepelvárások észlelése és értelmezése határozza meg. A munkavállalók által betöltött szerepekhez köthető stresszorok több ponton is kapcsolódnak a korábbiakban már elemzett munkaköri feladatok jellemzőihez (Bechr és Glazer, 2005; Csillag et al, 2008).

- *Szerep-kétértelműség:* Az ilyen munkahelyi situációkban nem egyértelműek és előre jelezhetőek a munkavállaló által elvégzendő feladatok és felelősségek (Bechr és Glazer, 2005). Jellemző a szerepekre vonatkozó elégtelen, korlátozott vagy félrevezető információáramlás. A munkavállaló számára nem egyértelmű, hogy viselkedését, munkáját munkatársai elfogadják-e vagy sem. A *szerp-kétértelműség* szervezeti, technológiai vagy személyi változások esetén gyakori.

- *Szerepkonfliktus*: A munkavállalóval szemben ebben a helyzetben legalább két egymással összeegyeztethetetlen szerepelvárás jelenik meg.²⁶ Erre lehet példa az szituáció, amikor a szülői szerep azt kívánja, hogy gyermekünket legkésőbb 5 óráig elvigyük az óvodából, míg a vezető elvárja beosztottjaitól, hogy 5 óra után is az irodában dolgozzanak, ha ez napi feladatuk befejezéséhez szükséges (Csillag et al, 2008).

- *Szerep-túlterheltség és szerep-alterheltség*: Akkor beszélünk szerep-túlterheltségről, amikor egy munkavállalóval szemben olyan elvárások fogalmazódnak meg, amelyeket nem képes teljesíteni a rendelkezésre álló idő alatt.²⁷ Szerep-alterhelés esetén a stresszhatás abból fakad, hogy a munkavállalónak nincs lehetősége tudását, készségeit alkalmazni munkája során (Csillag et al, 2008; Kahn, 1980 in Beehr és Glazer, 2005; Juhász, 2002).

A fizikai munkakörnyezettel és technológiával kapcsolatos stresszorok

A munkahelyi stressz kutatások meghatározó része a munka pszicho-szociális kontextusát helyezi vizsgálódása középpontjába (Cooper és Cartwright, 1997), ugyanakkor a fizikai munkakörnyezethez és technológiához kapcsolódó szervezeti stresszhatások is rendkívül jelentősek (McCoy és Evans, 2005). A fizikai stresszorok által leggyakrabban (de nem kizárólag) érintett munkavállalók után szokás ezeket a stresszorokat „kék galléros stresszoroknak” is nevezni (Ross és Altmaier, 1994). Tekintettel arra, hogy a tervezett kutatásom olyan szervezetben fog zajlani, ahol jelentős arányban dolgoznak fizikai munkavállalók, jelen esetben természetesen nem tekinthetünk el a fizikai stresszorok figyelembevételétől. Ezek közül a legjelentősebbek a következők:

- *Környezeti feltételek*: A fizikai környezetből származó kellemetlen ingerek érzékelésében és tolerálásában jelentős egyéni különbségek vannak, ugyanakkor a zavaró ingerekhez való hozzászokás még nem jelenti azt, hogy azok lehetséges káros hatásától is megszabadultunk volna (Juhász, 2002). Ezen tényezők közül talán a leggyakrabban említett zavaró körülmény a nem kívánt *zaj*, amelynek stresszorként való megjelenését és káros hatásait számos kutatás támasztja alá (McCoy és Evans, 2005). Ezek a körülmények nem csak a hallószervek károsodását vonhatják maguk után, hanem a vegetatív és pszichés működésre is kiterjednek (Juhász, 2002). A *megvilágítás*val kapcsolatos minőségi problémákat is értelmezhetjük stresszorként. A vakító fény okozta munkahelyi problémák egyértelműek (Veitch, 2001 idézi McCoy és Evans, 2005), ugyanakkor a munkavállalók magatartására hatással van a túlságosan erős, a túlságosan gyenge és a mesterséges megvilágítás egyaránt (Quick et al, 1997). A munkahelyek belső tereinek *levegőminőségét* befolyásolja a hőmérséklet, a páratartalom, a levegő mozgása és a szennyezőanyagok jelenléte (McCoy és Evans, 2005). Az ebből fakadó stresszhatások nem csak a munkavállalók egészségét veszélyeztetik, hanem negatívan befolyásolhatják a munkahelyi teljesítményt is. A *hőmérsékleti* viszonyok jelentősége a munkavégzés egyéb feltételeitől függ és komplex módon befolyá-

²⁶ A szerepkonfliktusok következő fajtáit különböztetjük meg: *személy-szerep konfliktus* során olyan szerepelvárások fogalmazódnak meg a munkatárssal szemben, amelyek összeegyeztethetetlenek személyes értékeivel. *Küldőn-beli konfliktusnak* nevezzük azt az esetet, amikor egy szerepelvárást megfogalmazó személy azzal összeegyeztethetetlen más szerepelvárásokkal is él. *Küldő-közi konfliktus* alatt azt értjük, amikor egy bizonyos szereppel kapcsolatban az érintettek különböző elvárásokat fogalmaznak meg. *Szerep-közi konfliktusnak* pedig azt a helyzetet tekintjük, amikor egy munkavállaló által betöltött két szerep összeegyeztethetetlen. (Beehr és Glazer, 2005).

²⁷ A mennyiségi szerep-túlterheltség esetén a rendelkezésre álló idő nem elegendő, míg a minőségi szerep-túlterheltség esetén a rendelkezésre álló időtől függetlenül a munkavállaló nem rendelkezik az elvárások teljesítéséhez szükséges készségekkel és kompetenciákkal (Ross és Altmaier, 1994).

solja a munkavállalók viselkedését és teljesítményét (McCoy és Evans, 2005; Ross és Altmaier, 1994). Nagyon meleg munkahelyi környezet például zsúfoltság érzetet keltheti a munkavállalókban (Ruback és Pandey, 1992).

- *Környezeti erőforrások (hiánya):* Az előbbieken felsorolt környezeti ingereken túl a fizikai munkakörnyezet további fontos elemének tekinthetjük azokat az erőforrásokat, elérhető eszközöket és szolgáltatásokat, amelyek a munkavállalók rendelkezésére állnak vagy éppen hiányoznak a munkahelyen (McCoy és Evans, 2005). Ezek közé sorolhatjuk például a technikai felszereléseket és ezek működési minőségét (számítógépek, nyomtatók, fénymásolók, telefonok), az étkezési lehetőségeket, a sportolási lehetőségeket vagy éppen az elérhető parkolóhelyeket. A munkahelyi stresszor lehet például az ergonómiailag tervezett bútorok és felszerelések valamint a nyugodt elvonulásra alkalmas terek hiánya.

- *Térbeli elrendezés:* A munkavégzés helyének térbeli elrendezése meghatározza, hogy mekkora területtel rendelkeznek és egymáshoz milyen közelségben dolgoznak a munkavállalók. Mindez szoros összefüggésbe hozható a munkavállalót érő megszakításokkal, szociális kapcsolatokkal és más zavaró tényezőkkel (Ross és Altmaier, 1994). A társas interakciók feletti kontroll csökkenése összefüggésbe hozható a stresszel és a szorongással (Griffin et al., 2002). A Magyarországon is elterjedőben lévő „nyitott iroda” koncepció (Csillag és Szilas, 2008) megvalósulását vizsgálva Oldham és Rotchford (1983) úgy találták, hogy ez a térbeli elrendezés kedvezőtlen hatással van a munka jelentőségének átélésére és a munkavégzés helyének gyakori elhagyására ösztönöz.

- *A munkavégzés technológiája:* A munkavégzés technológiája meghatározó stresszforrás, ahogy ezt a munkaköri feladatok jellemzőinek elemzésénél is láthattuk. Elsődleges fontosságú az emberek és a technológia kapcsolódásának kielégítő megtervezése (Ross és Altmaier, 1994). A munkavégzési rendszerek (Gelei, 2004) tervezésével kapcsolatban a kezdeti Tavistock kutatások a társas és a technológiai tényezők közel hasonló jelentőségét hangsúlyozták (Mumford, 1994 idézi McCoy és Evans, 2005). Az internetes technológiákra épülő munkahelyi kommunikáció (intranet, e-mail, chat) a munkavégzés gyakori megszakításához, felesleges és nehezen szűrhető információáramláshoz és a munkahelyi kapcsolatok elszemélytelenedéséhez vezethet (Csillag és Szilas, 2008). A munkavégzés technológiájával kapcsolatban kiemelhetjük a munkabiztonság kérdését, amelynek elégtelensége vagy hiánya egyszerre tekinthető munkahelyi stresszornak, illetve bizonyos esetekben a munkahelyi stressz következményének (Barlow és Iverson, 2005).

A szervezeti struktúrából, kultúrából, változásból és emberi erőforrás menedzsment gyakorlatból fakadó minden kockázati tényezőt befolyásoló hatás

- *Centralizáció és hierarchia:* Az erősen centralizált szervezeti struktúrák, gyakran növelik a munkavállalók által érzelt stresszt. Ezek a megoldások a munkavállalók saját munkájuk felett gyakorolt kontrollját, és a döntéshozatalban való részvételüket is korlátozzák (Ross és Altmaier, 1994). Különösen jelentős stresszhatást jelenthet, ha munkavállalók részvételi jogai és lehetőségei csorbulnak a munkakörülményekből és a munkahelyi konfliktusokból adódó feszültségek megoldásában (Csillag és Szilas, 2008). Az erősen hierarchikus felépítésű szervezetek tagjai magasabb munkahelyi stresszről számoltak be, mint a lapos szervezetekben dolgozó munkavállalók (Ivancevich és Donnelly, 1975).

- *Szervezeti kultúra:* A munkavállalók számára jelentős stresszforrás lehet a belső versengés és rivalizálás, ami különösen leépítések idején erőteljes munkahelyi bizonytalanságot okozhat (Ross és Altmaier, 1994). A szervezeti kultúra-

hoz kapcsolódó további stresszhatás származik a belső hatalmi harcokból és politikai játszmákból, amelyek a felsőbb hierarchia szinteken egyre intenzívebbé válhatnak (Ross és Altmaier, 1994). Mindezek szoros kapcsolatban állnak a munkavállalók közötti bizalom témakörével, és a támogató társas kapcsolatokkal, amelyekről a későbbiekben részletesen lesz szó.

- *Változások a munkában:* A munkahelyeket és munkaköri feladatokat érintő változások kiterjedésének és intenzitásának növekedése szintén megterhelésként jelentkezhet a munkavállalók számára. Ezek a változások új ismereteket, készségeket, és attitűdöket igényelhetnek, ezáltal elbizonytalaníthatják a munkavállalót saját szakértelmében és kompetenciáiban (Juhász, 2002). A változásokkal szembeni rugalmas alkalmazkodás elvárása gyakran fenyegető a munkavállalók számára, és fokozza a munkahely elvesztésével illetve bizonytalanságával kapcsolatos féltelmeket.

- *Emberi erőforrás menedzsment gyakorlat:* A korábbiakban bemutatott szervezeti stresszforrások szinte kivétel nélkül kapcsolatba hozhatóak valamelyik HR rendszerrel, ami a vezetői felelősség egyértelmű ismerve. Ezen a ponton, kerülve önmagunk ismétlését, az eddig még nem tárgyalt HR rendszerekhez kapcsolódó legfontosabb stresszorokat emeljük ki. A *toborzás-kiválasztás* a személy-környezet illeszkedés szempontjából kitüntetett fontosságú rendszer és potenciális stresszforrás. A megfelelő *orientációs* programok csökkenthetik az új szervezetbe való belépéskor jelentkező stresszhatásokat. A proaktív szemléletű *képzés-fejlesztés* hiánya erőteljesen gátolhatja a különböző változásokra való személyes felkészülést, és változások idején jelentős megterheléseket okozhat a munkavállalók számára. A *kari menedzsment* rendszerével kapcsolatban a kari elakadás emelhető ki jelentős stresszorként. A *teljesítmény menedzsmentben* a kitűzött célok és elvárások pontatlan és többértelmű megfogalmazása illetve a következetesség hiánya lehet a stressz forrása. A *kompenzáció és javadalmazás* tekintetében az igazságosság illetve a belső vagy külső méltányosság hiánya okozhat jelentős stresszhatást. A *karrier* rendszerével kapcsolatban a munkahelyek bizonytalanságát kell rendkívül jelentős stresszorként megemlítenünk (Szilas és Csillag, 2008).

3.3. A személyes jellemzők és megküzdési módok szerepe a munkahelyi stressz folyamatában

Az előző fejezetben a munkavégzéssel kapcsolatos lehetséges stresszorok részletes áttekintését végeztük el. A stressz folyamat szempontjából hasonlóan nagy jelentősége van a munkavállalók egyéni különbségeinek és személyes megküzdési módjainak (Juhász, 2002; Ross és Altmaier, 1994). Jelen kutatásunk fókuszában ugyanakkor nem az egyéni megküzdés áll, ennél fogva ezeket a kérdéseket csak érintőlegesen ismertetjük. A munkahelyi stressz diskurzus vizsgálata szempontjából leginkább a munkához köthető stresszhelyzetek egyéni és közösségi észlelésének illetve értékelésének jelentőségét hangsúlyozzuk (Lazarus és Folkman, 1984).

3.3.1 A munkavállalók személyes jellemzőinek jelentősége

A munkahelyi stressz észlelése, értékelése és a vele való hatékony megküzdés szempontjából talán leggyakrabban a **munkavállaló személyiségére jellemző tulajdonságokat** említik a kutatások (Booth-Kewley és Vickers, 1994). Ezek közé sorolhatóak például a rugalmasság-merevség, introvertáltság-extrovertáltság, önértékelés, önkontroll, vagy az érzelmi érzékenység (Salavecz, 2008; Juhász, 2002). Ezek az egyéni tulajdonságok érzékenyebbé tehetnek valakit a munkahelyi stresszre illetve rossz megküzdési készségeket és szokásokat (például krónikus ellenségeség és tehetetlenség) eredményezhetnek. Az alárendelődő, külső kontrollú emberek esetében például azt találták, hogy szervezetükben stressz hatására nagyobb mértékben emelkedett meg az immunrendszert gátló kortizol szintje (Pruessner et al, 1997).

A munkavállalók néhány jellemvonása ugyanakkor annak valószínűségét is megemeli, hogy stressz hatására nem megfelelő, adott esetben kifejezetten egészségtelen viselkedésbe kezdenek (Juhász, 2002). Az alacsony önkontrollal rendelkező impulzív emberek esetében például több kutatásban is azt találták, hogy nagyobb eséllyel fognak dohányozni, rendszertelenül étkezni és keveset mozogni (Roskies, 1993). A stresszorokkal való megküzdés szempontjából ugyanakkor kedvezőnek találták a munkavállalók lelkiismeretességét, amely jól jelzi előre az egészségvédő viselkedést és a kockázatkürelést a közlekedésben és a munkavégzésben egyaránt (Booth-Kewley és Vickers, 1994).

A stresszorokkal való megküzdés és a magatartás önszabályozásának nagyon fontos alrendszere a célok kitűzésének és megvalósításának egyéni képessége (Martos, 2008). A célok tudatos alakításának jelentőségét mutatja a Hungarostudy 2006 kutatás eredménye, amely azt mutatja, hogy az **intenzív célok** (például fejlődés, kapcsolatok) választása ellenállóbbá teszi a munkavállalókat és jobb életkilátásokat eredményez, mint a kizárólag extrinéz életcélok (például gazdagság, hírnév) választása (Martos, 2008).

A munkahelyi stresszhelyzetek megélése szempontjából kedvező személyes jellemzők csoportjába sorolhatjuk az Antonovsky (1987) által leírt **koherencia-érzék**et (Ross és Altmaier, 1994). Antonovsky szalutogenikus megközelítésének lényege, hogy nem az ember testi-lelki egészségét veszélyeztető tényezőkre koncentrálnak (patogenikus megközelítés), hanem azokra, amelyek védik és fejlesztik az egészséget nehéz élethelyzetekben (Konkoly Thege, 2008). A szalutogenikus megközelítés legismertebb alakja Aaron Antonovsky, ugyanakkor a nyugati orvostudományban már sokkal korábban is keresték a rendkívül nehéz élethelyzetekben való életben maradás kulcsát (Konkoly Thege, 2008), amelyek közül a legismertebb talán Frankl (1947) munkássága. Antonovsky koherencia-érzék konstruktuma három fő általános, tartós és mégis dinamikus bizonyosság érzést tartalmaz (Konkoly Thege, 2008, p.61. alapján):

- **Érthetőség:** a külső világból érkező, kihívást jelentő ingerek bejósolhatóak és megmagyarázhatóak
- **Kezelhetőség:** ezen ingerek által támasztott követelményekhez az érintett személy számára rendelkezésre állnak a megfelelő erőforrások
- **Értelmesség:** a felmerülő kihívások megérik a beléjük fektetni szükséges energiaráfordítást

A munkahelyi stressz rendkívül sokszínű kutatásának egyik legfontosabb iránya napjainkban a különböző munkavállalói csoportok speciális vizsgálata. Tervezett kutatásom nem egy jól körülhatárolható speciális munkavállalói csoportra irányul ennél fogva csak érintőlegesen mutatom be a legfontosabb differenciáló tényezőket.

A munkahelyi stressz szempontjából talán a leggyakrabban *nemek* szerint választják szét a munkavállalók csoportjait (László és Ádám, 2008; Desmarais és Alksnis, 2005; Juhász, 2002). A *női* munkavállalókat érő stresszorok kapcsán kiemelt figyelmet kap a munkahelyi szexuális zaklatás (Bowes-Sperry és Tata, 1999), a munka-magánélet összeegyeztetésének nehézsége (Juhász, 2002) és a karrierelakadások (üvegplafon) problémája (Primecz és Nagy, 2010; Bokor et al., 2007). Ezek a stresszorok ugyanakkor a nők egyre gyakoribb munkavállalásával növekvő mértékben hatnak a férfi munkavállalókra is.

A munkahelyi stresszorok szintén különböző módon hatnak a munkavállalók egyes *konszortjaira* (László és Ádám, 2008; Loughlin és Lang, 2005; Bames-Farell, 2005). A fiatalok munkavállalása és a pályakezdés dilemmái (Loughlin és Lang, 2005) egészen más stresszorokkal terheltek, mint az élet-közép szakaszban vagy nyugdíj előtt álló munkavállalók mindennapjai (Bames-Farell, 2005; Schabracq és Winnubst, 2000).

A *megváltozott munkaképességű munkavállalók* alkalmazása esetén szintén speciális stresszförroásokkal kell számolni. Ezek közül jelentőségüket tekintve kiemelkednek a munka bizonytalansága és a munkavállalók képességeit messze alulmúló munkafeladatok (Juhász, 2002). A megváltozott munkaképességű munkavállalók gyakran találkoznak elutasító munkatársi attitűdökkel és a hosszabb ideig tartó munkanélküliség után speciális integrációt támogató programokra lehet szükségük a munka világába való visszatéréshez (Szilas és Csillag, 2008).

A *vezetők és beosztottak* szempontjából szintén érdemes különbséget tenni a munkahelyi stresszorok között (László és Ádám, 2008; Juhász, 2002). Különösen megterhelő a középvezetők pozíciója, akik sokszor őrlődnek a felsővezetés és a beosztottak elvárásai illetve támadásai között. A beosztottak részéről a leggyakrabban említett stresszforrás a munkavégzés feletti kontroll alacsony szintje tekinthető (Ross és Altmaier, 1994).

A *fizikai és szellemi* munkásokat érintő stresszhatások jellegzetességei tervezett kutatásom szempontjából is relevánsak, hiszen a kutatás résztvevői között mindkét csoportból találunk fogunk találni megkérdezetteket. A fizikai dolgozókkal kapcsolatban a szakirodalom stresszorként az irreális elvárásokat, az állás bizonytalanságát, a vezetők megértésének hiányát emelik ki, és az alacsony munkafolyamat feletti kontrollt emeli ki. A szellemi munkát végzők ugyanakkor a legnagyobb megterhelést az interperszonális kapcsolatokban, a családi problémákban és az életstílusban érzékelik (Juhász, 2002).

3.3.2 A munkahelyi stresszel való megküzdés

A **munkahelyi stresszel való megküzdés** alatt a munkavállaló azon tudatos, folyamatosan változó, kognitív és viselkedési erőfeszítéseit értjük, amelyek arra irányulnak, hogy legyőzzék azokat a munkavégzéshez kapcsolódó fenyegetéseket, amelyeket úgy ítélnék meg, hogy meghaladják erőforrásait (Lazarus és Folkman, 1984). Lazarus megkö-

zeliése szerint a stresszel való megküzdés folyamatában a személyes észlelésnek, értékelésnek és döntéseknek különösen nagy jelentősége van. A 3.2. fejezetben részletesen bemutatom ezt a kognitív-tranzakcionista modellt (Lazarus és Folkman, 1984). A modell szerint a munkavállaló a személyes értékelésének megfelelő elérhető megküzdési stratégiát (kognitív folyamatok, viselkedések és készségek gyűjteményét) választja, amelyeket Lazarus és Folkman (1984) alapján a következőként csoportosíthatunk:

- *Problémaközpontú megküzdési stratégia:* Ezt a stratégiát választva a munkavállaló személyes megküzdését a megterhelést okozó stresszorra irányítja. Ennek egyik módja lehet a probléma azonosítása, cselekvési alternatívák kidolgozása és a kiválasztott megoldás végrehajtása. Ez a megküzdés irányulhat befelé is abban az esetben, amikor önmagunkon szándékozunk valamit megváltoztatni (Juhász, 2002).

- *Érzelmközpontú megküzdési stratégia:* Ezt a stratégiát választva a munkavállaló személyes megküzdését saját érzelmi reakcióinak a megváltoztatása felé irányítja. Olyan esetekben például, amikor a helyzetet nem lehet megváltoztatni (például munkaadó felszámolása), a munkavállaló igyekezhets megváltoztatni a helyzet értelmezését. A megküzdés célja ebben az esetben tehát a saját fájdalmas, kellemetlen érzések csökkentése (Juhász, 2002).

Lazarus (1993) vizsgálatai azt mutatják, hogy a különböző megküzdési módok ugyan egy-egy személy meghatározó habitusává válhatnak, ugyanakkor a választás szempontjából sokkal nagyobb a jelentősége a munkahelyi szituációknak (Juhász, 2002). Munkahelyi stresszhatások esetén a munkavállalók jellemzően mindkét bemutatott megküzdési stratégiát használják, de egyes stresszorokhoz specifikus megoldások kötődhetnek. Amennyiben például a munkakörülmények megváltoztathatatannak tűnnek, akkor a munkavállalók passzivitással vagy érzelmközpontú megküzdéssel reagálnak. Ez teljes mértékben érthető, hiszen a problémaközpontú megoldás csak akkor csökkenti a stresszt amennyiben az sikeres.

A munkahelyi stresszel való megküzdés szempontjából releváns megküzdési stratégiák közül gyakorlati tapasztalataim alapján szeretném külön kiemelni a megküzdési módok egy fontos csoportját, amelyet a munkahelyi társas kapcsolatok erősítésének nevezhetünk. Ennek jelentőségét a legmeghatározóbb munkahelyi stressz elméletek továbbfejlesztései is alátámasztják (Karasek, 1979; Johnson és Hall, 1988). Magyarországon az utóbbi évtizedben egy olyan stresszel való személyes megküzdést támogató programot (Stauder, 2008; Williams és Williams, 1997) adaptáltak sikeresen a Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézetének munkatársai (Stauder, 2008), amely a munkahelyi stresszhelyzetek kezelésében is hatékonynak bizonyult.²⁸ Ez a program a feszültségkezelő készségeket, akciókészségeket és kapcsolatépítő készségeket fejleszt. A munkatársakkal szembeni empátia, a figyelmes meghallgatás, az őszinte pozitív megnyilvánulások gyakorlása (Stauder, 2008) olyan proaktív megküzdési stratégiának tekinthető, amely erősíti a munkatársak összetartását, bizalmat épít, ezáltal a munkahelyi stresszorokkal szemben erősíti a munkatársak szociális támogatottságát. Ez a munkatársi támogatottság rendkívül erős, általános védőfaktum tekinthető (Juhász, 2002; Johnson és Hall, 1988; Cohen és Wills, 1985). A munkatársi támogatás ölthet materiális formát (lehet például kölcsön

²⁸ Williams Életkészségek Program

vagy eszköz) és megnyilvánulhat lelki aktusokban, például a stresszhatás közös feldolgozása és a feltétlen munkatársi támogatás kifejezése esetén.

3.5. A munkahelyi stressz kutatásának kritikai és kvalitatív iránya

Az előzőekben bemutatásra kerültek a munkahelyi stressz legfontosabb alapfogalmai. Megkülönböztettem és csoportosítottam a kutatások során leggyakrabban vizsgált munkahelyi stresszorokat és munkavállalói célcsoportokat. Ezt követően röviden bemutattuk azokat a meghatározó általános stressz és munkahelyi stressz modelleket, amelyek a tervezett kutatás számára kiinduló pontul szolgáló konstrukciókat és következtetéseket tartalmaznak. Összességében elmondható, hogy a munkahelyi stressz kutatását azok az ok-okozati összefüggéseket vizsgáló tanulmányok dominálják, amelyek a különböző stresszorok egyéni és szervezeti következményeit illetve a velük való megküzdés sajátosságait kutatják. A kvalitatív kutatások egyelőre csak korlátozott mértékben nyertek teret a tudományterületen, amire talán a legjellemzőbb bizonyíték, hogy a *Work & Stress* című vezető folyóiratban mindeddig csak néhány ilyen jellegű tanulmány kaphatott helyett (Harkness et al, 2005; Kinman és Jones, 2005). A folyóirat szerkesztői ugyanakkor elismerik ezt a hiányosságot és bátorítják a szerzőket az ilyen jellegű és módszertanilag jól megalapozott tanulmányok publikálására (CoX, 2006).

Az objektivistá, ok-okozati összefüggéseket vizsgáló munkahelyi stressz megközelítések hiányosságaira ugyanakkor már közel 20 éve figyelmeztetnek a kutatók és következőképpen szorgalmazzák mélyrehatóbb kutatások kivitelezését (Dick, 2000; Payne and Cooper, 2001; Folkman and Moskowitz, 2000; Perrewé and Zellars, 1999; Newton, 1995; Meyerson, 1994). Olyan kutatásokra van tehát szükség, amelyek a stresszhatások észlelésének és értékelésének szubjektivitását nem az egyén szintjén hangsúlyozzák (Lazarus és Folkman, 1984), hanem ráirányítják a figyelmet azokra az értelmezési folyamatokra, amelyek a szociális kapcsolatokon és intézményeken alapulnak (Fineman, 1993; Newton, 1995). A kutatások új iránya tehát egy politikai, társadalmi, kulturális és gazdasági kontextusba ágyazott dinamikus értelmezési folyamatot helyez a középpontjába (Newton, 1995). A cél így nem általánosan alkalmazható elméletek megalkotása, hanem olyan lokális igazságok és értelmezések feltárása, amelyek kiterjednek a munkahelyi társas kapcsolatok alakulására és a szervezeteken belüli erőviszonyok feltárására. A kritikai szemléletű kutatások célja a munkavállalók számára szenvedést okozó, elnyomó szervezeti működési módok leplezése és emancipációs (Habermas, 1972) szervezeti változtatások kezdeményezése. A fentiekben jellemzett kutatások mintapéldáiként Harkness et al. (2005) illetve Kinman és Jones (2005) tanulmányait fogom röviden ismertetni.

Harkness et al. (2005) kutatásukban 22 kanadai, irodai munkát végző hölgyet kérdeztek meg fókusz-csoportos interjúk segítségével. A beszélgetések során a kutatás alanyai a saját munkahelyi stressz értelmezéseikről beszéltek, amelyeket Harkness és munkatársai diskurzus analízis módszerével elemeztek. Kutatásukban a szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a munkahelyi stresszről való beszéd társadalmilag elfogadott formája a diszkomfort érzések kifejezésének és alkalmas arra, hogy a munkavállalók részben visszanyerhessék saját fontosságuknak tudatát. A stresszről szóló beszélgetések során ugyanakkor nem volt elfogadott a munkavállalók megküzdési sikertelenségének kifejezése. A

munkavállalók tehetetlenség érzését fokozta, hogy nem ismerték fel olyan külső tényezők hatását tapasztalataikra, mint például a szervezet hatalmi struktúrájában betöltött helyük. A munkahelyi problémák megoldásával kapcsolatban szintén nagyon korlátozóan beszéltek saját hatóerejükről és mozgásterükről.

Kinman és Jones (2005) vizsgálatukban 45 különböző fogalkozásokban dolgozó munkavállalóval készítettek félig strukturált interjúkat. Kutatásuk alanyai laikusok voltak a munkahelyi stressz témában. Az interjúk során a munkahelyi stressz értelmezéséről, okairól, következményeiről és a lehetséges megoldásokról kérdezték alanyaikat. A szerzőpáros tematikus tartomelemzés segítségével határozta meg a domináns faktorokat. A kutatás eredményei a munkahelyi stressz laikus értelmezésének sokszínűségét mutatták. A fogalom értelmezése nagyon távol állt a konszenzustól, nagyon sokféle környezeti, társadalmi és személyes tényezőt említettek az interjúalanyok. A munkahelyi stressz forrását a megkérdezettek elsősorban szervezetinek tartották, ugyanakkor a hatásokat tekintve az egyéni következményeket emelték ki. A vezető beosztásban dolgozók az egyén felelősségét emelték ki a stresszkezelésben, míg a többi interjúalany a munkaadó és a munkavállaló közös felelősségét hangsúlyozták.

Az előbbieken bemutatott kutatások következtetéseikben megegyeznek arra vonatkozóan, hogy a stressz fogalom munkavállalók általi rugalmas értelmezése szükségessé teszi a nomotetikus módszertani megközelítéseket (Harkness et al., 2005; Kinman és Jones, 2005). Ezáltal válik lehetségessé a munkahelyi stressz egyéni és közösségi konstrukciójának feltárása. Az általam tervezett kutatás ezt az utat szeretné bejárni, mégpedig pontosan a Harkness et al. (2005) által javasolt alternatív diskurzusok feltérképezésének segítségével.

A munkahelyi problémákról szóló diskurzusok több alternatív diskurzus megjelenésére adnak lehetőséget. A munkahelyi stressz diskurzus mellett a szervezeti igazságosságosságról szóló diskurzus lehet a másik domináns formája a problémák megragadásának. A kutatás további célja lehet olyan munkahelyi diskurzusok támogatása, amelyek elősegítik annak felismerését, hogy a munkavállalóknak van lehetőségük és hatásuk arra, hogy az őket érintő szervezeti problémák megoldását kezdeményezzék és ezekben aktívan részt vegyenek.

3.6. Összefoglalás

A munkahelyi stresszről szóló fejezetünkben bevezettem olvasóim számára azokat a legfontosabb definíciókat (stressz, munkahelyi stressz, stresszor, megküzdés), amelyet a kutatás kiinduló fogalmi konstrukcióinak tekintek.

A munkahelyi stressz területének azonosítása után a legfontosabb munkahelyi stresszorokat tekintetem át első sorban Szilas és Csillag (2008), Barling et al. (2005) illetve Palmer és Cooper (2004) munkáira építve. Ezek alapján megkülönböztettünk: (1) a munkafeladatok jellemzőihez köthető stresszorokat, (2) a személyes munkakapcsolatok stresszorait, (3) a munkaszerep jellemzőkhöz köthető stresszorokat, (4) a fizikai munkakörnyezettel és technológiával kapcsolatos stresszorokat, és végezetül egy olyan tényezőt (5) amelyhez a szervezeti struktúra, kultúra, változás és emberi erőforrás menedzsment tartozik és, amely befolyásolja valamennyi stresszora hatással van. Ezt követően röviden érintettem a munkahelyi stressz kialakulásának folyamatában jelentős szerepet játszó személyes jellemzőket, a legfontosabb speciális munkavállalói csoportokat és a munkavállalók által választható különböző megküzdési stratégiákat. A következő fejezetrészen a kutatásom szempontjából legfontosabb általános stressz modelleket (Selye, 1936; Lazarus és Folkman, 1984) és munkahelyi stressz modelleket írtam le (Karasek, 1979; Siegnist, 1996; Baker, 1985; Edwards, 1992; Palmer et al., 2004).

Végül a korábbi stressz-modelleket kiindulópontként használva kijelöltem azt a kritikai szemléletű és kvalitatív módszertanra építő kutatási irányt, amelyet két példavértékű tanulmány módszertani megközelítésének és következtetéseinek bemutatásával illusztráltam (Harkness et al. 2005; Kinman és Jones, 2005). Ez az irány a munkahelyi stressz értelmezések kutatásában új alternatív diskurzusok feltárását szorgalmazza, amelyek közül én a munkahelyi problémákról és azok megoldásáról szóló diskurzusokat szeretném megismerni és feltárni. Ezen keresztül szeretnék mélyebb lokális ismeretekhez jutni a munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolatáról egy adott társadalmi és szervezeti kontextusban.

4. Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság

*„Van-e dicsőségesebb annál, mint amikor valaki nekigyürkőzve útra kell,
hogymint felfedezze Új-Dél-Walest, s aztán örömkönnyek közepette konstatálja,
hogymint hisz, az nem más, mint a jó öreg Dél-Wales?
Úgy hiszem ez a filozófusok fő problémája...
Miképp ámuljunk riadtan a világra és érezzük magunkat mégis otthon?”*

Gilbert Keith Chesterton
Igazságot!

A munkahelyi stressz területén végzett eddigi kutatásaim sok hasonlóságot mutatnak Chesterton angol hajósával, aki elindult felfedezni Új-Dél-Wales partjait (munkahelyi stressz), de az út során (a munkahelyi stressz diskurzus feltárása közben) rádöbbent, hogy valójában a régi Dél-Wales (moralitás, igazságosság) közelébe jutott. Ez a felismerés ad lehetőséget számomra, hogy a régi Dél-Wales „borongós szépségéről” meséljek azoknak az olvasóimnak is, akik eredendően Új-Dél-Wales-ről szeretnék mesés történeteket hallani.

A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság témakörének szoros összefüggése talán leginkább annak a momentumnak a megragadásával illusztrálható, amikor Adams (1963) megalkotta híres méltányosság-elméletének fogalmi konstrukcióját. A szervezeti igazságosság elméletek megalapozójaként és előfutáraként számon tartott elméletében Adams (1963) a méltánytalanként megélt döntésekre adott érzelmi reakciót „pszichológiai distressznek” nevezi. Adams meghatározása és elnevezése jelzi, hogy munkájában egyértelműen a Selye (1936) által feltárt jelenségre és fogalmi konstrukcióra épít (Vermunt és Steensma, 2005). A következő évtizedekben – ahogy azt ebben a fejezetben részletesen be fogjuk mutatni – a szervezeti igazságosság témája olyan önálló kutatási területté nőtte ki magát, amelynek főáramához nem tartoztak szorosan hozzá a stressz illetve a munkahelyi stressz kérdései (Colquitt et al, 2005). Az igazságtalan elosztásokra adott reakciók stresszrel való megküzdésként való értelmezését ugyan meghatározó kutatók hangsúlyozták (Greenberg, 1984 idézi Vermunt és Steensma, 2005), mégis csak a legutóbbi évtizedben került újra a két téma integrálása empirikus kutatások sorának középpontjába (Zohar, 1995). A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolata mindkét tudományterület egyik legígéretesebb továbbfejlesztési irányának tekinthető (Cropanzano et al, 2005).

A következő alfejezetekben a szervezeti igazságosság történeti gyökereit és fejlődési ívét mutatom be olvasóim számára Colquitt et al. (2005) gondolatmenete alapján. Ezt követően a szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz kapcsolatát vizsgáló kutatások közül azokat mutatom be, amelyek saját kutatásom számára a kiindulópontként szolgáló elméleti konstrukciókat és fogalmakat tartalmazzák (Greenberg, 2004; Vermunt és Steensma, 2001).

4.1. A szervezeti igazságosság elméletek gyökerei

Az igazságossággal kapcsolatos kérdések és fogalmak már az ókori időktől fogva foglalkoztatták a tudósokat. Platon Köztársaság című művében már írt az igazságosságról, *Arisztotelész* pedig azt elemezte, hogy mit lehet igazságosnak

tekinteni a javak egyének közötti elosztásakor. Később a keresztény teológia a vallásos hitbe integrálta ezeket az elméleteket, hiszen az igazságossággal kapcsolatos gondolatok mind a Tórában (Ótestamentum), mind az Evangéliumban (Újtestamentum) megjelennek. A legkiemelkedőbb ezen munkák közül valószínűleg Aquinói Szent Tamás tanítása, akinek gondolatai évszázadokon keresztül meghatározóak voltak az európai filozófia és kultúra fejlődésében, és a mai napig jelentős hatással vannak az etikai gondolkodásra (Alford és Naughton, 2001).

A 17. században ismét megnőtt az érdeklődés az igazságosság témája iránt, ahogy az Hobbes munkáiból és Locke emberi jogokról szóló írásaiból is kitűnik. A későbbiekben Mill az utilitarizmusról alkotott műveiben tárgyalta újból az igazságosság kérdéseit. Habár jelentős különbségek vannak a filozófiai és a vallási szemléletek között, mégis megközelítésükben közös elem, hogy természetükönél fogva normatív és előíró jellegűek. Az igazságosságot normatív eszményként határozzák meg és világosan kimondják, hogy mi a helyes és mit kellene az embereknek tenniük (Colquitt et al, 2005). Ez a megközelítés a kortárs filozófiában is tovább él, és fontos kulturális és intellektuális alapot képez azon más szemléletű vizsgálatok számára is, amelyek a fejezet hátralévő részében bemutatásra kerülnek (Cropanzano et al, 2005).

Az igazságosság fogalma vonzó morális érzékünk számára, amikor olyan szervezeti vagy társadalmi eseményekkel találkozunk, amelyek valamilyen fajta magyarázatra szorulnak. Ilyen lehet például egy több évtizedes munkaviszony utáni elbocsátás, egy privatizáció útján való vagyonszerzés, vagy az elképesztő mértéket öltő jövedelmi különbségek (Cropanzano et al, 2001). Az igazságosság témaköre a klasszikus menedzsment teoretikusok érdeklődését is felkeltette, hiszen Frederick Winslow Taylort is foglalkoztatták ezek a kérdések, és Mary Parker Follettet is vonzotta az igazságosság témája (Colquitt et al, 2005).

A 20. század második fele ugyanakkor fordulóponthoz vezetett, hiszen ekkor kezdték el tanulmányozni az igazságossághoz kapcsolódó szociálpszichológiai folyamatokat szervezeti környezetben (Colquitt et al, 2005). Ezzel egyidejűleg a természeténél fogva inkább normatív és előíró etikai megközelítés (Greenberg és Bies, 1992) elkerülhetetlen nehézségekkel nézett szembe korunk morális pluralizmusának köszönhetően, amely nem fogadja el az objektív morális ítéletek lehetőségét (MacIntyre, 1985; Chesterton, 2004). A huszadik század társadalomtudósai az igazságosságról szóló „akadozó” tudományos diskurzust egy leíró megközelítéssel egészítették ki. Ennek az irányzatnak a fókuszában az a kérdés áll, hogy az ember hogyan reagál egy adott döntés eredményére, folyamatára vagy a személyközi interakciókra. Ennél fogva az igazságosságra vonatkozó kortárs elméletek többsége arra irányul, ahogyan az egyén az igazságosságot észleli. Vizsgálódásaik során tehát egy adott inger vagy helyzet szubjektív és fenomenológiai értékelésére koncentrálnak. Ezen megközelítés alapján valami egy ember észlelése és értékelése alapján tekinthető igazságosnak, és nem azért, mert annak kellene lennie (Greenberg és Bies, 1992; Cropanzano et al, 2005).

A társadalomtudósok igazságossággal kapcsolatos leíró megközelítése egy sor különböző tudományágra volt jelentős hatással. Meghatározó tudományágnak a szervezeti pszichológia tekinthető, amely a legnagyobb intenzitással a munkahelyi igazságosság kérdéseit vizsgálja. Ez az irányzat alkalmas lehet arra, hogy válaszokat adjon a munkavállalók érdekei és az üzleti érdekek közötti konfliktusokból származó dilemmákra (Barley and Kunda, 1992 idézi Cropanzano et al, 2001). A szervezeti magatartás és az emberi erőforrás menedzsment tudományterülete itt találta meg azokat a fogalmi eszközöket, amelyekkel a munkahelyi igazságosság további aspektusai vizsgálhatóvá válnak.

Az alkalmazottaknak az erőforrások elosztási igazságosságával kapcsolatos aggódalmi (például előléptetés, jutalmak és bér) **disztributív igazságosságként** váltak ismerté (Homans, 1961; Adams, 1963; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976). A döntéshozási folyamatok (melyek a kimenetekhez vezetnek) méltányosságával kapcsolatban **procedurális igazságosságról** beszélhetünk (Thibaut and Walker, 1975; Leventhal, Karuza and Fry, 1980). Az egyének érdeklődését kiváltó további terület az interperszonális bánásmód, amelyet **interakcionális igazságosságnak**²⁹ neveztek el (Bies and Moag, 1986). Az disztributív igazságosságot, procedurális igazságosságot és interakcionális igazságosságot egyaránt a **szervezeti igazságosság** formáinak tartják. Ezzel a fogalommal Greenberg (Greenberg, 1987) írta le először egy személy igazságossággal kapcsolatos észleléseit szervezeti kontextusban (Greenberg and Colquitt, 2005). A következő fejezetben Colquitt et al. (2005) gondolati íve alapján fogom bemutatni a szervezeti igazságosság kutatásának és elméleteinek történeti fejlődését.

29 Más fordításokban interaktív igazságosság

4.2. A szervezeti igazságosság elméleteinek történeti áttekintése

Greenberg szerint – akit gyakran a szervezeti igazságosság tudományterületének „alapító atyjaként” emlegetnek – az empirikus kutatások és elméletalkotás fókuszja és hozzájárulásai alapján történetileg négy meghatározó hullámot különíthetjük el a szervezeti igazságosság kutatásának:

Disztributív igazságosság hullám: Ebben az első hullámban a tudósok a méltányosság megítélésének szubjektív folyamataira és más elosztási normákra koncentráltak.

Procedurális igazságosság hullám: A második hullámban a tudósok érdeklődése olyan szabályok felé fordult, melyek az igazságos folyamatok mibenlétét ragadták meg.

Interakcionális igazságosság hullám: A harmadik hullámban legfőképpen az interperszonális bánásmódra, mint az igazságosság egyedi formájára irányult a figyelem.

Integratív igazságosság hullám: A negyedik hullámban a tudósok olyan keretrendszer létrehozására tettek kísérletet, melyek alkalmasak lehetnek a különböző igazságosság dimenziók integrálására.

A következő fejezetrészekben a szervezeti igazságosság egyes dimenzióit a fent bemutatott történeti hullámok meghatározó elméleteinek segítségével fogom bemutatni.

4.2.1. A disztributív igazságosság

A munkahelyek természetéből adódóan a munkavállalókat bizonyos szempontok szerint megkülönböztetik, és gyakran nem részesülnek egyenlő elbánásban. Ebből kifolyólag nem meglepő, hogy először az elosztási döntések igazságossága foglalkoztatta a munkavállalókat. A társadalomtudósok az 1950-es évektől az 1970-es évekig elsősorban a jutalmak (például előléptetés, bér és státusz) elosztásával kapcsolatos kérdéseket vizsgálták.

A relatív depriváció modellje

A **relatív depriváció** koncepcióját Stouffer és kollégái dolgozták ki, melyet a második világháborúban résztvevő amerikai csapatok között végzett kutatásukra alapoztak (Stouffer et al., 1949). Tanulmányukban az amerikai katonák előléptetési lehetőségekkel kapcsolatos hozzáállását vizsgálták. Eredményeik szerint az AirCorps tagjai (56%-os esélyük volt az előléptetésre) kevésbé érezték magukat különlegesnek, amikor előléptették őket és az előléptetés elutasítása több frusztrációt okozott számukra, mint a Military Police-ben szolgáló katonák számára (akiknek 34%-os esélyük volt az előléptetésre). Ezekre az eredményekre és más kutatásokra alapozva Stouffer és kollégái arra a következtetésre jutottak, hogy az elosztási kimenetekkel kapcsolatos reakciók kevésbé függenek a kimenetek abszolút szintjétől, mint a mások

kimeneteivel való összehasonlítás módjától. A relatív depriváció elméletét Festinger felhasználta a társas összehasonlítási folyamatok vizsgálatához illetve több kutató továbbfejlesztette azt (Martin, 1981).

A szociális csere

Homans **szociális csere** elmélete (Homans, 1961) a relatív depriváció elméletére építve az egyén racionális választásának fontosságát hangsúlyozta. Homans szerint egy személy viselkedése befolyásolja más személyek cselekvését. Ennél fogva előfordulhat, hogy valaki azért segít a másiknak, mert ettől várja társas elfogadottságát. Az emberek egy idő után csere-történeteket hoznak létre, amelyekre normatív elvárásokat alapoznak, és ezek alapján döntenek el, hogy egy kapcsolatban a segítségnyújtás milyen mértéke tekinthető igazságosnak. Abban az esetben, amikor ezek az elvárások nem teljesülnek, igazságtalanságot élnék meg és frusztrálódnak.

Méltányosságelmélet

Adams **méltányosságelméletében** (Adams, 1963) továbbfejlesztette a szociális csere elmélet által megfogalmazott elgondolásokat. A következő két évtizedben modellje a munkahelyi igazságosság kérdéseinek domináns megközelítésévé vált. Klasszikussá vált elmélete szerint a disztributív igazságosság a befektetett erőfeszítések (például idő, kognitív erőforrások, képzettség, tapasztalat) és a releváns kimenetek (például bér, haszon, munkahelyi státusz, előléptetések, további fejlődésre való lehetőségek) arányának függvénye. A munkavállalók ezt az elméleti arányt hasonlítják össze valamilyen referenciaszemély vagy saját maguk korábbi output/input arányával (Bakacsi, 2004).

A modell másokkal való összehasonlítási eleme a relatív depriváció elméletéből származik, és azt jelzi, hogy a különböző vonatkoztatási rendszerek az igazságosság különböző megítélését eredményezik. Abban az esetben, amikor egy személy output/input aránya meghaladja a referenciaszemélyét túlfizetési méltánytalanságról beszélünk és ez az állapot a büntudat érzésével hozható összefüggésbe. Fordított esetben alulfizetési méltánytalanságról beszélünk és ehhez az állapothoz a harag érzése társítható. Adams (1963) szerint mindkét érzelmi állapot pszichés feszültségként, distresszként értelmezhető. A kialakult feszültség és disszonancia a tapasztalt méltánytalanság mértékével arányos és arra ösztönzi az egyént, hogy megküzdjön az átélt feszültséggel. Az igazságtalanságnak megítélésének ez az aspektusa a méltányosságelméletből származó „méltányossági szabályként” vált széles körben ismertté (Colquitt et al, 2001).

Adams méltányosságelméletét a Festinger féle kognitív disszonancia elmélet egy speciális esetének tartotta, és azokat a méltánytalanságra adott lehetséges kognitív és magatartási reakciókat mutatta be, melyeknek célja az output/input arány helyes szintjének helyreállítása. A magatartásváltoztatás lehetőségei közé tartozik az egyén saját kimeneteinek vagy inputjainak módosítása, a referenciaszemély kimeneteinek vagy inputjainak megváltoztatása, illetve a kapcsolatból való kilépés. Az eredmények és erőfeszítések újraértékelését illetve más referencia személyt választását a kognitív megoldásnak közé soroljuk (Bakacsi, 2004).

A méltányossági elmélet későbbi változatát Walster és kollégái dolgozták ki (Walster et al, 1973), akik a méltánytalanság helyreállításának két formáját különböztették meg: 1) a valódi méltányosság helyreállítását (az eredmények és inputok valós változtatása) és 2) a pszichés méltányosság helyreállítása (melynek része a valóság kognitív eltorzítása).

Walster et al. (1973) szerint a túlfizetett munkavállalók inkább a pszichés méltányossági helyreállítást választják, míg az alulfizetett munkavállalók a valódi méltányossági helyreállítást preferálják. További kutatások ugyan rámutattak arra, hogy a különböző méltánytalansági formákban a helyreállítás mindkét módja előfordul (Greenberg, 1989), ugyanakkor Walster et al. elmélete olyan kérdéseket feszeget, amelyek jelentősnek bizonyultak a szervezeti igazságtalanság áldozataira irányuló későbbi kutatásokban. Különösen relevánsnak bizonyultak ezek a kutatások a munkahelyi kizsákmányoló kapcsolatok feltárásában (Colquitt et al., 2005). Számos tanulmány mutatott rá a munkavállalók által észlelt méltánytalanság és olyan negatív magatartások között, mint a lopás vagy software kalózkodás (Glass and Wood, 1996).

Habár a méltányosságelmélet nagymértékben hozzájárult a szervezeti igazságosság kutatásának fejlődéséhez, később számos kritikával illették. Az eredmények és a bemeneteli tényezők definícióját túlságosan homályosnak ítélték, hiszen néhány változó (például a munkával kapcsolatos felelősség) mindkét kategóriába besorolható (Pritchard, 1969). Az elmélet csak az egyének által érzékelt eredményeket foglalja magába, amelyek tipikusan gazdasági vagy anyagi a természetűek (Folger and Cropanzano, 2001) és Adams elhanyagolta annak megvitatását is, hogy a munkavállaló hogyan és hány referencia személyét választ.

A kritikák ellenére a méltányosságelmélet rengeteg kutató számára jelentett inspirációt, a disztributív igazságosság jól kidolgozott elméletévé vált és széles körben elérhetővé tette az igazságossággal és méltányossággal kapcsolatos gondolatokat. Az összehasonlítás folyamatát kezdetektől fogva igyekeztek jobban megérteni, melynek szempontjait részletesen Kulik és Ambrose (1992) dolgozták ki. Összességében elmondható, hogy a munkavállalók önmagukhoz hasonló referenciaszemélyeket választanak, bár előfordul olyan referencia személyek választása is, amilyené az adott munkavállaló válni szeretne. Kulik és Ambrose úgy találták, hogy az önmagunkhoz való hasonlítás elégíti ki legnagyobb valószínűséggel az összehasonlítással kapcsolatos elvárásokat, ezért ezt nevezték az „alapértelmezett referenciának” (Kulik and Ambrose, 1992).

A méltányosságelmélet által inspirált kutatások fókuszában elsősorban a disztributív igazságosság áll, ugyanakkor ezek a tanulmányok nagymértékben hozzájárultak ahhoz, hogy az elosztási folyamatok észlelt igazságosságának kérdései is méltó helyükre kerüljenek a szervezeti igazságosság tudományterületen belül (Colquitt et al., 2005).

Az elosztási normák összetettsége

Az érzékelt méltánytalanságra adott reakciók vizsgálata helyett, Leventhal (1976) az elosztásról döntők viselkedésére irányította a figyelmet. Kutatásaira alapozva megállapította, hogy a jutalmak igazságos szétosztására tett kísérlet során különböző kiosztási normákat követhetőek. Egy cserekapcsolat elsődleges céljától függően nem mindig megfelelő a méltányossági norma elsődleges kiosztási normaként való használata. Deutsch (1975) szerint a személyes jólét és fejlődés szempontjából a szükség-alapú elosztási szabály követendő, míg a harmóniára és szolidaritásra való törekvésnek egyenlőségi elosztási norma feleltethető meg. Leventhal és Deutsch sikeresen szélesítette ki a disztributív igazságosság hatáskörét az alternatív elosztási normák alkalmazásával és tanulmányaik megerősítették azt a feltevést, hogy a jutalmak elosztásáról döntők kombinálják a különböző elosztási normákat (Greenberg és Leventhal, 1976).

Összefoglalva tehát a disztributív igazságosság vizsgálatának fókuszában a munkavállalók által igazságtalannak érzékelt eredmények állnak. Ennél fogva a csupán kellemetlennek vagy kedvezőtlennek ítélt, de az igazságosság valamilyen elvét nem sértő, munkahelyi helyzetek nem képezik a disztributív igazságosság tárgyát (Cropanzano et al, 2005).

4.2.2. A procedurális igazságosság

A méltányosságelmélet sikere rendkívüli mértékben megnövelte az igazságosság témája iránti érdeklődést és ezáltal új megközelítések jelentek meg a szervezeti igazságosság kutatásának berkein belül. Az 1970-es évektől kezdve tanulmányok sora irányult a folyamatok igazságosságának kutatására a hagyományos disztributív szempontok helyett. **A procedurális igazságosság az eredmények elosztására irányuló folyamat vagy eljárás érzékelt igazságosságaként definiálható** (Korsgaard és Roberson, 1995). A szervezeti igazságosság érzékelése szempontjából a disztributív és procedurális nézőpontnak egyaránt nagy jelentősége van, ugyanakkor a procedurális igazságosság vizsgálatának növekvő népszerűsége annak köszönhető, hogy jobban tudta előre jelezni a várható kimeneteket (Cropanzano et al, 2001).

Igazságosság a vitás folyamatokban

Elsősorban a vitás folyamatok igazságosságának vizsgálatáról szóló tanulmányok vezettek a procedurális igazságosság fogalmának bevezetéséhez (Thibaut és Walker, 1975). Thibaut és Walker (1975) peres ügyeket vizsgáltak, és az érintett feleknek a vita megoldásának meghatározott szakaszaiban mutatott reakcióit vizsgálták. A fenti szerzőpáros az érzékelt kontrol szerepét hangsúlyozta, és ennek két fajtáját különböztette meg (Colquitt et al, 2005):

- 1) a **folyamat kontrol** arra vonatkozik, hogy vitapartnerneknek milyen mértékben van beleszólása a bizonyítékok kiválasztásába és az előterjesztés módjába a döntés meghozatala előtt
- 2) a **döntési kontrol** azt jelöli, hogy a vitapartnerneknek milyen mértékben van lehetősége egyoldalúan meghatározni a vita kimenetelét.

Hipotetikus vitákkal kapcsolatos laboratóriumi vizsgálataik eredményei alapján Thibaut és Walker (1978) arra a következtetésre jutottak, hogy azokban az esetekben, amikor a vitapartnerneknek beleszólásuk volt az ügy rendezésének folyamatába készek voltak feladni a kontrolt a döntési fázisban. Következésképp azok a személyek, akik érintettek a döntés folyamatában, elfogadóbbak a döntés eredményével kapcsolatban (Folger and Cropanzano, 1998). Thibaut és Walker (1978) szerint a vitás folyamatok optimális megoldása a vitázók kezébe adja a folyamat irányítását, míg a döntési kontrol egy semleges hamadig fél kezébe kerül. A folyamat kontrol és döntési kontrol fogalmait később a szervezetelméletek tudományába is bevezették, Folger korábbi „igazságos folyamat hatás” koncepciójára építve (Folger et al, 1979). A részvételi vezetés irodalmában erre a két fogalomra gyakran úgy hivatkoztak, mint „hang” (voice) és „választás” (choice) (Folger and Cropanzano, 1998).

Későbbi kutatások során megállapították (Korsgaard and Roberson, 1995), hogy a hang (voice) fogalmának szervezeti kontextusban többféle formáját lehetséges megkülönböztetni. Ezek a következők: 1) külső (pl. polgári perek), 2) belső (pl. panaszok), 3) megelőző (pl. visszajelzések), 4) javító (pl. fellebbezések), 5) hozzájáruló (a döntés befolyásolásának érzése), 6) nem hozzájáruló (az egyszerű meghallgatásnak intrinzik értéke van). A hang (voice) lehetőségének különböző ütemezésben történő bevezetése pozitívan befolyásolta az igazságosság érzékelését (Paese et al., 1988).

Az elosztási folyamatok igazságossága

A fent bemutatott eredmények az elosztási folyamatokkal kapcsolatban is relevánsnak bizonyultak. Leventhal a méltányosságelméletet éppen azért kritizálta, mert nem foglalkozott az igazságosság folyamatias aspektusaival (Leventhal, 1976), és azt hangsúlyozta, hogy a procedurális szabályok az igazságosság szabályainak második kategóriáját alkotják. Ezen meggyőződése alapján spekulatív módon a következő hat szabályt fogalmazta meg az igazságos folyamatokkal kapcsolatban (Leventhal, 1980): 1) a folyamatoknak egyénektől és időtől függetlenül konzisztensnek kell lenniük, 2) a folyamatoknak torzulás-mentesnek kell lenniük, 3) a folyamatoknak a pontos információ begyűjtésén és alkalmazásán kell alapulniuk, 4) a folyamatoknak tartalmazniuk kell olyan mechanizmusokat, amelyek lehetővé teszik a fellebbezést és a panasszal élést 5) a folyamatoknak alkalmazkodniuk kell a személyes vagy uralkodó értékekhez, egyéni vagy közösségi etikai normákhoz 6) a folyamatoknak biztosítaniuk kell az alokáció hatására az emberekben kialakuló alapvető aggodalmak és vélemények figyelembe vételét. A procedurális szabályok megfogalmazása ellenére, Leventhal ragaszkodott ahhoz a véleményéhez, hogy a folyamatok megértésének komplexitása miatt a folyamatok valószínűleg csak másodlagosak a disztributív igazságossági szempontok mögött (Leventhal, 1980).

Leventhal procedurális szabályait először az emberi erőforrás menedzsment kutatásban és gyakorlatban használták fel, elsősorban a teljesítményértékelés és a kompenzáció területén (Folger és Greenberg, 1985), és egy sor különböző situációban bizonyítottan befolyásolták a szervezeti igazságosság érzékelését (Sheppard and Lewicki; Gilliland and Beckstein, 1996). Összességében megállapíthatjuk, hogy az empirikus kutatások túlnyomó többsége alátámasztotta, hogy a disztributív és a procedurális igazságosság elkülönítése nem csak egy tudományos konstrukció, hanem a kettő valójában különbözik a munkavállalók igazságosság percepciójában. Konovsky et al. (1987) kutatásának eredményei alapján a disztributív igazságosság jól jelezte előre a munkával való elégedettséget, míg a procedurális igazságosság a szervezeti elkötelezettség szempontjából volt inkább releváns.

Lind és Tyler (1988) procedurális igazságosságról szóló klasszikussá vált könyve (Lind és Tyler, 1988) egyaránt épített Thibaut és Walker (1975) és Leventhal (1980) munkáira, ugyanakkor a szervezeti kimenetelekre (munkával való elégedettség, munkatejesítmény és a szervezeti szabályoknak való megfelelés) gyakorolt hatásokat helyezte vizsgálódása középpontjába. Megállapításait számos olyan tanulmány támasztotta alá, amelyek a procedurális igazságosság érzékelését olyan tényezőkkel hozták kapcsolatba, mint a munkában eltöltött idő, a vezetők értékelése, a bizalom és az elkötelezettség (Sweeny and McFarlin, 1993; Dulebohn and Martocchio, 1998). Gilliland (1993) ugyanakkor bizonyította, hogy a munkavállalók különböző időpontokban különböző jelentőséget tulajdonítanak az egyes szabályoknak.

4.2.3. Az interakcionális igazságosság

A disztributív és procedurális igazságossággal kapcsolatos tanulmányok nagy száma és sokrétűsége arra inspirálta a kutatókat, hogy a méltányosság jelenségének új aspektusait vizsgálják. Az 1980-as évek végén a kutatók érdeklődése a procedurális igazságosság „emberi oldalának” irányába fordult (Tyler and Bies, 1990). Megnövekedett a szervezeti igazságosság szociális aspektusai iránti érdeklődés, amely **interakcionális igazságossággá** vált széles körben ismertté. Ez a többek által vitatott szervezeti igazságosság aspektus **magában foglalja azt az a módot, ahogyan az egyéneket az allokációs folyamat során kezelik, és ahogy a döntések okait és magyarázatát feléjük kommunikálják** (Greenberg, 1993b; Williams, 1999).

Igazságosság az interperszonális bánásmódban

Bies és Moag (1986) a folyamatok megvalósításának módját helyezték vizsgálatuk középpontjába, és az interperszonális bánásmód minőségét vizsgálták. Eredményeik alapján az interakcionális igazságosság olyan szabályait fogalmazták meg, amelyek tisztán elkülönülnek a Leventhal (1980) által korábban definiált procedurális igazságossági szabályoktól. Bies és Moag (1986) eredetileg megfogalmazott interakcionális igazságosság szabályai a következőket tartalmazták: 1) hitelesség (nyitott, őszinte és nyílt kommunikáció és bármilyen félrevezetés elkerülése), 2) indoklás (elfogadható magyarázat szolgáltatása a döntéshozatali folyamat eredményéről), 3) tisztelet (az egyénnel való őszinte és méltóságukat tiszteletbentartó bánásmód, a szándékos udvariatlanságtól vagy mások megtámadásától való tartózkodás), 4) illendőség (előítéletes állításoktól vagy illetlen kérdésektől való tartózkodás).

A későbbi kutatások ugyanakkor az interakcionális igazságosságot két részre bontották, megkülönböztetve az interperszonális igazságosságot (az emberekkel való tiszteletteljes, udvarias, méltóságteljes bánásmódot) és az információs igazságosságot (a döntésekről szóló információk és magyarázatok megosztásának módját) (Colquitt et al, 2001; Colquitt, 2001; Cropanzano et al, 2001; Greenberg, 1990). Az interakcionális igazságosság, procedurális igazságosság és szervezeti igazságosság világos megkülönböztethetőségét ugyanakkor bizonytalanság övezte, hiszen néhány kutató éppen azt hangsúlyozta, hogy az interakcionális igazságosság csak egy komponense a procedurális igazságosságnak (Tyler and Bies, 1990).

Bies és Moag (1986) interakcionális igazságossági szabályainak menedzseri felelősségre való kibővítése szintén azt mutatta, hogy ezeket a szabályokat gyakorlati alkalmazás szintjén az procedurális igazságossági szabályokkal kombinálták (Folger and Bies, 1989; Greenberg et al, 1991). A korai kutatások többsége tehát az interakcionális igazságosságot, mint procedurális igazságosság részhalmazát vizsgálta (Gilliland and Beckstein, 1996; Cropanzano and Greenberg, 1997).

A tanulmányok növekvő száma azonban Bies és Moag (1986) eredeti megkülönböztetését támasztja alá és az interakcionális igazságosság független hatásait kutatja (Bies, 2001; Donovan et al, 1998; Skarlicki és Latham, 1997). Megerősítést nyert, hogy az interakcionális igazságossági percepciók elsősorban a vezetőkkel szembeni attitűdöket befolyásolják, míg a procedurális igazságosság percepciók inkább a munkavállalók szervezettel szembeni reakcióira vannak

hatással (Folger and Cropanzano, 1998; Masterson et al, 2000). Mindez azt mutatja, hogy a munkavállalók be tudják azonosítani a hatalom forrásait és ennek megfelelően alakítják hozzáállásukat az érintettek irányába.

Összességében elmondhatjuk, hogy Bies és Moag (1987) kutatásaira építve meggyőző tanulmányok sora bizonyította, hogy az interakcionális igazságosságnak jelentős hatása van a szervezeti igazságosság érzékelésére.

4.2.4. A szervezeti igazságosság dimenzióinak integratív megközelítése

Az előző alfejezetekben a szervezeti igazságosság tudományterületének azon megközelítéseit tekintettük át, amelyek elsősorban a különböző igazságosság dimenziók elkülönítését, hatásainak megkülönböztetését célozzák. A kutatók egy jelentős része ugyanakkor olyan modellek megalkotására tett kísérletet, amelyek képesek a különböző dimenziók együttes hatásainak leírására (Tyler és Blader, 2003; Folger és Cropanzano 2001). Ezeknek a megközelítéseknek Colquitt et al. (2005) csoportosítása alapján három irányvonalát különböztetjük meg: (1) az események visszaállítására (counterfactual) épülő koncepciókat, (2) a csoportközponitú koncepciókat, és (3) a heurisztikus koncepciókat. A következőkben az egyes irányzatokat képviselő felfogások közül azokat mutatom be röviden, amelyek fontos elméleti koncepciókat tartalmaznak a szervezeti igazságosság diskurzus feltárásával kapcsolatban.

Faimess elmélet

A **faimess elméletnek** nevezett elmélet³⁰ arra tesz kísérletet, hogy magyarázatot adjon azokra a helyzetekre, amikor egy hatalmát gyakorló személyt (vezetőt) felelőssé tesznek valamilyen igazságtalansáért (Folger és Cropanzano, 2001). Az elmélet szerint akkor fognak hibáztatni egy vezetőt, ha a következő három (a beosztott szempontjából megfogalmazott) kérdésre adott válasz megerősítő (Colquitt et al, 2005; Cropanzano et al, 2001):

1. **„Would feltétel”**: Jobban jártam volna, ha más döntés született volna, vagy más módon született volna a döntés? (Elképzelhető olyan alternatíva, amivel jobban járt volna a sértett fél)
2. **„Could feltétel”**: Tudott volna a vezető másképp eljárni? (Voltak cselekvési alternatívák)
3. **„Should feltétel”**: Elvárható lett volna, hogy a vezető másképp viselkedjen? (Erkölcsi és etikai szabályok sérültek)

A faimess theory által megfogalmazott állításokat több empirikus tesztnek vetették alá, melyek megerősítették, hogy a három feltétel jól alkalmazható a szervezeti igazságosság érzékelés előrejelzésére (Colquitt et al, 2005).

³⁰Amelyet talán becsületesség elméletként fordíthatnánk le magyar nyelvre, anélkül hogy a korábbi bejáratott elnevezésekkel összetéveszthetővé tennénk.

Csoport-elkötelezettség modell

A csoport-elkötelezettség modell arra az alapvető kérdésre keresi a választ, hogy a munkavállalók miért hajlandók olyan erőfeszítésekre, amelyek a csoport céljainak elérését szolgálják. Tyler és Blader (2003) kutatásaik eredménye alapján úgy találták, hogy a csoport irányába mutató pszichológiai elkötelezettség szempontjából alapvetően meghatározó a szervezeti igazságosság. A csoporttal szembeni elkötelezettség olyan intrinzik motiváció, amelyet erősen befolyásolnak a disztributív igazságosság és a procedurális igazságosság formái. Az igazságosságnak ezek a formái a vezető illetve a szervezet részéről nyilvánulnak meg és identitásképző hatásuk van, amennyiben meghatározzák a csoporttagsággal kapcsolatos büszkeséget és a csoporttal való azonosulás mértékét. Különösen fontos tétele ennek a modellnek az a megállapítás, mely szerint a csoporttal való együttműködés szándéka attól az „identitásképző információtól” függ, amelyet a csoport közvetít számukra. Ez az „identitásképző információ” ugyanakkor a csoporton belüli procedurális igazságosság értékeléséből ered (Colquitt et al, 2005).

Bizonytalanság menedzsment elmélet

Az utóbbi évek egyik fontos szervezeti igazságosság kutatási irányzata a pszichológiai igazságosság ítéletek egyszerűsítő jellegét hangsúlyozza. Lind (2001) kutatásaikban arra a következtetésre jutottak, hogy a vezetők utasításainak elfogadása olyan igazságosság ítéletekre épül, amelyeket heurisztikák határoznak meg.

Az irányzat érdeklődésének középpontjában a bizalommal kapcsolatos bizonytalanság áll, ugyanakkor bizonyítást nyert, hogy az igazságosság más bizonytalansági tényezőkkel való megküzdést is támogat. Más oldalról megközelítve laboratóriumi eredmények igazolták, hogy az igazságosság sérülésének negatív hatása bizonytalanság esetén felerősödik. Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a bizonytalanság menedzsment elmélet szerint, a munkavállalók az igazságosságban kapnak támaszt a bizonytalan helyzetekre adott reakcióik kezeléséhez (Colquitt et al, 2005).

4.3. A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolatát leíró modellek

A szervezeti igazságosság kutatásának különböző bemutatott irányzatai vagy az egyes igazságosság dimenziók elkülönítését és különleges hatásainak feltárását célozzák, vagy olyan konstrukciókat helyeznek vizsgálódásaik középpontjába, amelyek a különböző dimenziók integrálásával és együttes hatásainak feltárásával érthetőek meg. A szervezeti igazságosság kutatásának integratív hulláma adott újra lehetőséget arra, hogy Adams (1963) kezdeti megfogalmazásának nyomdokaiban a munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság tudományterülete ismét egymásra találhasson.

A szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz összekapcsolásának újabb hullámában meghatározó állomás volt Zohar (1995) tanulmánya, aki a szerep-stressz koncepciót egészítette ki a szerep-méltányosság fogalmával. Elméleti konstrukcióját sok szempontból bírálták (Cropanzano et al, 2005), ugyanakkor munkájának tagadhatatlanul jelentős inspiráló hatása volt a további kutatásokra. A két elméleti konstrukció összekapcsolására tett kísérletek már néhány év alatt is nagy sokszínűséget mutatnak. A következőkben Cropanzano et al. (2005) csoportosítása alapján bemutatom a

szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz kapcsolatára vonatkozó legjellemzőbb felfogásokat. Ezt követően az olvasóim elé tárt modelleket abból a szempontból elemzem, hogy azok mennyiben alkalmasak arra, hogy kiindulópontul szolgáljanak a szervezetek hatalmi struktúráinak, a munkahelyi társas kapcsolatoknak és a munkavállalók szenvedéseinek mélyebb megértésére illetve emancipációs szervezeti változtatások kezdeményezésének megalapozására.

A szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz összekapcsolásának egyik leggyakoribb módja a szervezeti igazságosság (hiányának) stresszorként való értelmezése. Ez a felfogás a szervezeti igazságosságot olyannak tartja, mint bármely más stresszort (például a zajt vagy a túlmunkát), az érintettben tehát közvetlenül képes stresszt okozni. De Boer et al. (2002) biztonsági őrekre irányuló kutatása például úgy találta, hogy a disztributív és a procedurális igazságosság egyaránt jól jeleztek előre bizonyos fiziológiai tüneteket (Cropanzano et al., 2005).

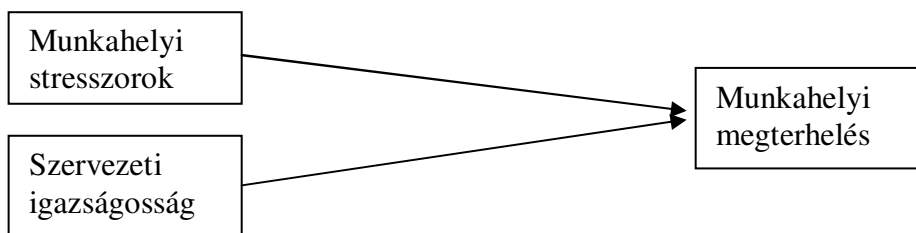
Némiképp különbözik ettől a felfogástól az a megközelítés, amely valamennyi munkahelyi stresszorra a szervezeti igazságosság percepciók tárgyaként tekint. Ez az értelmezés a szervezeti igazságosságot mediátorként tartja számon a stressz kialakulásának folyamatában. Lazarus és Folkman (1984) interakcionális modelljének megfelelően az egyéni értékelés jelentőségét hangsúlyozzák, melyen belül nagy jelentőséget tulajdonítanak az igazságosságra vonatkozó ítéleteknek. Ennek a megközelítésnek is van empirikus alátámasztása, hiszen Elovainio et al. (2001) úgy találták, hogy munka feletti kontroll (stresszor) kivált valamilyen mértékű szervezeti igazságosság érzetet, amely meghatározza a munkavállalók által érzett megterhelést.

A szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz kapcsolatának harmadik alapmodellje moderátorként tekint a szervezeti igazságosságra a munkahelyi stressz kialakulásának folyamatában. Ez a felfogás tehát azt az üzenetet hordozza, hogy a munkahelyi stresszorok „jobban fájnak”, több negatív hatást okoznak akkor, amikor a munkavállalók azokat egyben igazságtalannak is tartják. Ezt a feltételezést Zohar (1995) csak részben tudta igazolni empirikus kutatásai segítségével.

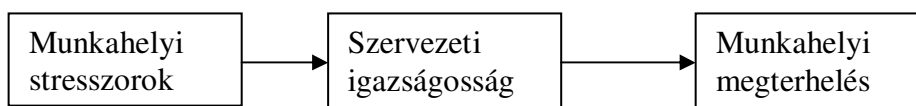
A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolatát kifejezni kívánó különböző elméleti koncepciók közötti különbségek néhány egyszerű folyamatra segítségével válnak könnyen megragadhatóvá:

4.1. ábra: Különböző koncepciók a munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolatának kifejezésére (Cropanzano et al., 2005 pp. 66-69. alapján)

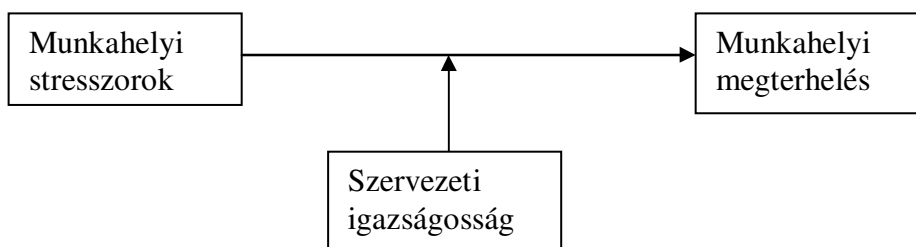
1. Koncepció



2. Koncepció



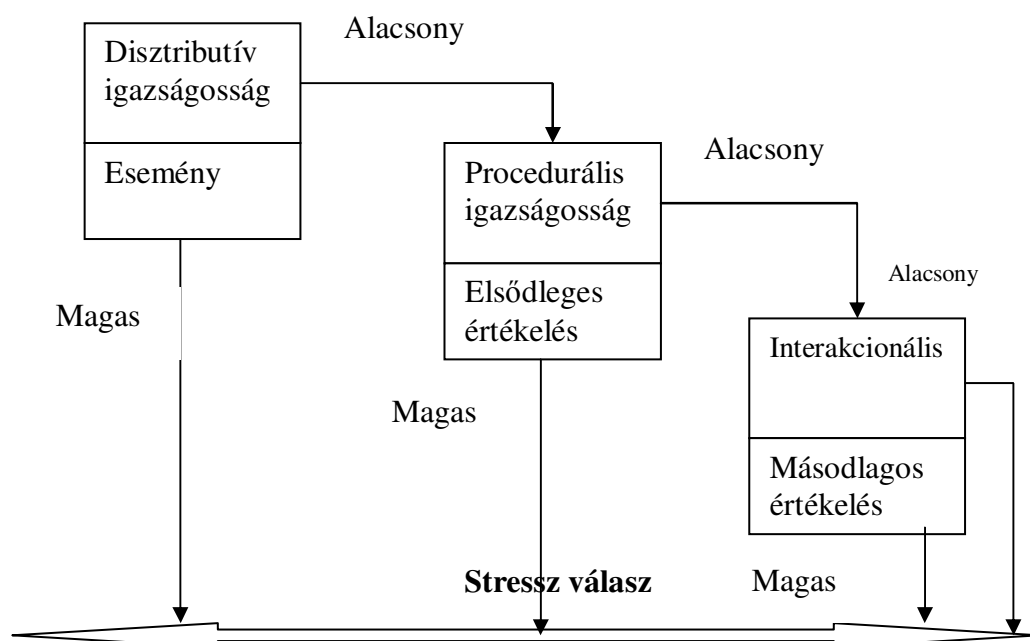
3. Koncepció



Az összefüggések vizsgálata különböző koncepciók és logikák mentén zajlik tehát, (Cropanzano et. al, 2005), melyekben a szervezeti igazságosság betöltheti a stresszor szerepét (1. Koncepció), a mediátor szerepét (2. Koncepció) vagy a moderátor szerepét (3. Koncepció).

A harmadik fejezetben már bővebben kifejtettem, hogy kutatásom egyik fontos kiindulópontja, hogy a munkahelyi stresszt interaktív folyamatként definiálok és ebből kifolyólag Lazarus (1991) kognitív-tranzakcionális modellje a legmegfelelőbb számomra a szervezeti igazságossághoz való kapcsolat feltárásához. Ebből kifolyólag a két fogalom kapcsolatára vonatkozó különböző elméletek közül azokat fogom alaposabban tárgyalni, amelyek Lazarus modelljére építenek. A két jelentős modell közül, melyek ebbe az irányba mutatnak, az egyik nagyhatású koncepció Greenberg (2004) nevéhez fűződik, aki a szervezeti igazságosságot moderátor változóként kezeli. A másik modell Spell és Arnold (2007) megközelítése, akik egy olyan modellt alkottak, amelyben a szervezeti igazságosság egyaránt lehet mediátor és moderátor változó. Greenberg (2004) modelljét az alábbiakban ábrázolom:

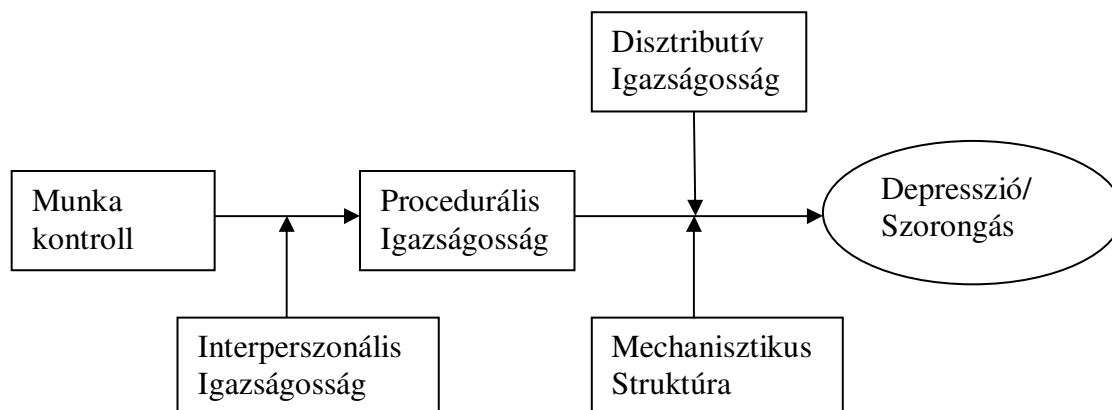
4.2. ábra: A stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolata (Greenberg, 2004, p. 358)



Ahogy arra korábbiakban már utaltam, Greenberg (2004) modelljét Lazarus korábban már részletesen bemutatott stressz modelljére építi. Lazarus két szakaszos kognitív értékelését Greenberg összekapcsolja saját szervezeti igazságosság felfogásával, melyben megkülönbözteti a disztributív, procedurális és interakcionális igazságosság aspektusokat. Elméletének lényege, hogy a stressz reakció mértékére mindhárom igazságosság aspektus értékelése hatással van. Greenberg (2004) az elsődleges értékelés tekintetében elsősorban a procedurális igazságosság jelentőségét hangsúlyozza, míg a másodlagos értékelés szempontjából az interakcionális igazságosság aspektusát emeli ki. Mindezen szempontok ugyanakkor véleménye szerint csak akkor válnak fontossá, ha az eseménnyel kapcsolatban alapvetően sérül a disztributív igazságosság.

Greenberg (2004) modelljével ellentétben Spell és Arnold (2007) modelljükben olyan hipotézist állítanak fel, mely szerint a stressz folyamatban a különböző stresszorok, vagy stresszt okozni képes veszélyforrások (Palmer et al, 2004) a moderátor szerepét is betölthetik. Az alábbiakban bemutatott modelljük szerint a szervezeti igazságosság különböző dimenziói mediátorként és moderátorként egyaránt kifejthetik hatásukat:

4.3. ábra: Hipotetikus modell az igazságosság, a munka kontroll, a szervezeti struktúra és a munkavállaló pszichológiai jól-léte közötti kapcsolatról (Spell and Arnold, 2007, p.732.)



Spell és Arnold (2007) a kognitív-tranzakcionális modellt használva igazolják, hogy a procedurális igazságosság elsődleges értékelés szerepet betöltve képes minimalizálni a pszichés distresszt. Ebben a tekintetben Spell és Arnold (2007) modellje egyértelműen különbözik Greenberg (2004) koncepciójától, hiszen a procedurális igazságosság nem moderátor szerepet tölt be, hanem az előzőekben bemutatott módon mediátor szerepet kap.

Ahogy az előbbieken bemutatott elméletekből láthatjuk, a szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz kapcsolatát különböző modellek segítségével igyekeznek a kognitív-tranzakcionális modellre építeni. Ezek közül ugyanakkor egyik se tűnik általánosítható érvényűnek, hiszen feltételezhetően a különböző stresszorok eltérő módon kapcsolódhatnak a szervezeti igazságossághoz (Cropanzano et al., 2005). A magam részéről azon az állásponton vagyok, hogy ez a kapcsolat sokkal összetettebb annál, semhogy lényegét a Greenberg (2004) illetve Spell és Arnold (2007) modelljéhez hasonló egyszerű ok-okozati folyamatábrák segítségével megragadhatnánk. Ezeknek a modelleknek az egyik jelentős hiányossága, hogy a szervezeti igazságosságot olyan többdimenziós jelenségként fogják fel, melynek egyes dimenzióit elkülönítve vizsgálják.

Mindez megfelel a domináns kvantitatív szemléletű szervezeti igazságosság kutatás irányzatának, melyhez jelentős számú kutató járult hozzá tanulmányaival. Lambert, Hogan és Griffin (2007) például a disztributív igazságosság és a procedurális igazságosság dimenziókkal kapcsolatban arra a következtetésre jutott, hogy mindkettő negatív hatással van a munkahelyi stresszre, míg egyedül a procedurális igazságosság képes pozitívan befolyásolni a munkával való elégedettséget. Egy későbbi tanulmányban Lambert et al. (2010) megkísérelték feltárni ezeknek az igazságosság dimenzióknak a kapcsolatát az étellel való elégedettséggel, a kiégéssel és a szervezet elhagyásának szándékával. Újból arra a következtetésre jutottak, hogy a vizsgált két szervezeti igazságosság dimenzió inverz kapcsolatban áll a negatív szervezeti következményekkel (kiégés és szervezet elhagyási szándék), míg a procedurális igazságosság pozitívan befolyásolja az étellel való elégedettséget (Lambert et al., 2010).

Az előzőekben említett tanulmányok korlátait jelenti, hogy a szervezeti igazságosságnak csak a disztributív és procedurális dimenzióit vizsgálják. Ebből a szempontból jelentős előrelépést jelentenek azok a kutatói megközelítések, amelyek az igazságosság egyéb aspektusaira is tekintettel vannak. Greenberg, ahogy azt a korábban bemutatott modell-

jével kapcsolatban már kifejtettem, nem hagyta a negatív egészségügyi hatásokat vizsgáló kutatásaiban figyelmen kívül a szervezeti igazságosság interakcionális dimenzióját (Greenberg, 2006). Ápolónők körében végzett kutatásában megállapította, hogy az interakcionális igazságosság képes tompítani az alulfizetettséggel kapcsolatos reakciókat és az álmatlanság problémáit. Ennél még körültekintőbb kutatói megközelítést alkalmazott Judge és Colquitt (2004), akik a szervezeti igazságosság négy dimenzióját (disztributív, procedurális, interperszonális és információs) vizsgálták, és megállapították, hogy a procedurális igazságosság és az interperszonális igazságosság dimenzióknak van a legerősebb kapcsolata a munkahelyi stresszel, melyet mediátorként befolyásol a munka-család konfliktus (Judge és Colquitt, 2004).

Az eddigi munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolatát vizsgáló kutatásoknak hasonló korlátai vannak. Szeretnék megérteni az igazságosság egyes dimenzióit, az egész részeit, mégis gyakran úgy érezhetjük, hogy éppen az egész megragadására való képességüket veszítik el. Ebből kifolyólag a szervezeti igazságosság kutatás integratív megközelítéseit különösen ígéretesnek tartom (Folger és Cropanzano, 2001). Ezek nem az egyes igazságosság dimenziók elkülönítését célozzák, hanem a fairness elmélet koncepciója szerint az igazságosság észlelését a „lehetett volna”, „tudott volna” és „kellett volna” kérdésekre adott válaszok megismerésével igyekeznek feltámi. A fairness elmélet megközelítése harmonizál a Lazarus féle kognitív-tranzakcionális modellel, hiszen mindkettő folyamat koncepciókban gondolkodik, a munkahelyi stressz folyamatában és a szervezeti igazságosság észlelés folyamatában.

A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kutatások egy másik fejlesztendő aspektusát látom abban, hogy a jelenlegi megközelítések nem képesek a szervezeti problémák szívéig hatolni. Olyan kutatásokra van szükség, amelyek képesek feltámi a munkahelyi stressz közös konstrukcióját és a szervezeti igazságosság percepciók hatalmi struktúráktól való függőségét. Ezért döntöttem kvalitatív szemléletű kutatás mellett, melyben fókuszcsoporthoz és mélyinterjúkat végeztem. Ezek segítségével feltárhatóvá váltak az egyéni interpretációk és a szervezeti diskurzusok (Vicsek, 2008; Harkness et al, 2005).

A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolatát kutató elméletekkel, modellekkel és tanulmányokkal kapcsolatos következtetéseimet összefoglalva, kutatásom irányát az alábbiak szerint határoztam meg:

- Lazarus kognitív-tranzakcionális modelljét kutatásom alapvető, munkahelyi stresszre vonatkozó, koncepcionális elemének tekintem hasonlóan Greenberg (2004) illetve Spell és Arnold (2007) megközelítéséhez.
- A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolatának feltárását nem a szervezeti igazságosság dimenziók elválasztásával, hanem az integrációs szemléletet követő fairness elmélet megközelítése szerint fogom elvégezni (Folger és Cropanzano, 2001).
- Kutatási tervemet nem nagy, reprezentatív mintás kvantitatív szemléletű kutatásra építem, hanem olyan kvalitatív módszertanra, amely képes a helyi valóság társas létrehozásának és a munkahelyi stresszre vonatkozó szervezeti diskurzusoknak a feltárására (Harkness et al, 2005).

4.4. Összefoglalás

A munkahelyi stresszről és szervezeti igazságosságról szóló fejezetemben bemutatam olvasóim számára a szervezeti igazságosság **filozófiai gyökereit** és áttekintettem a tudományterület fejlődésének legfontosabb irányzatait.

Az áttekintés során részletes betekintést adtam a **disztributív igazságosság** meghatározó elméleti konstrukcióba a relatív deprivációs modell (Stouffer et al, 1949), a szociális csere elmélet (Homans, 1961) és a méltányosságelmélet (Adams, 1963) modelljeinek segítségével. Ezt követően a **procedurális igazságosság** dimenziójának legfontosabb szempontjait vázoltam fel Thibaut és Walker (1975) munkáira építve és az elosztási folyamatok igazságosságának Leventhal (1976) illetve Lind és Tyler (1988) által megfogalmazott szempontjait kiemelve. Az **interakcionális igazságosság** kérdéseivel kapcsolatban rávilágítottam arra a megkülönböztetésre, amelyet a kutatók az **interperszonális igazságosság** és az **információs igazságosság** megnyilvánulási formái között tesznek (Bies és Moag, 1986).

Ezt követően bemutatam a szervezeti igazságosság kutatásban tetten érhető törekvést a különböző igazságosság dimenziók **integrálására**. Ennek kapcsán kitértem a **faimess theory** (Folger és Cropanzano, 2001) által megfogalmazott **vezetői felelősség** kérdésre és kiemeltem a **csoport-elkötelezettség modell** (Tyler és Blader, 2003) által hangsúlyozott identitásképző szerepét az **igazságosság érzékeléseknek**. A **bizonytalanság menedzsment elmélet** (Lind, 2001) segítségével mutattam be azokat a kutatási eredményeket, amelyek az igazságosságot a bizonytalansággal való megküzdés erőforrásaként tekintik.

Végezetül bemutatam a munkahelyi **stressz és a szervezeti igazságosság összekapcsolásának újabb megközelítéseit**, melyek jelenleg nagyon sokféle módon ragadják meg ezt és a szervezeti igazságosságra stresszorként, mediátorként vagy moderátorként tekintenek a munkahelyi stressz folyamatban. Bemutattam néhány olyan konkrét kutatást, amelyek a két fogalmat a kognitív-tranzakcionális modell segítségével igyekeztek összekötni (Greenberg, 2004; Spell és Arnold, 2007). Ezt követően azoknak a megközelítéseknek a hiányosságai mellett érveltem, amelyek a szervezeti igazságosság dimenziókat elkülönítve vizsgálják (Lambert et al, 2010; Lambert, Hogan és Griffin, 2007; Judge és Colquitt, 2004).

Végül következtetésként megjelöltem kutatásom felépítésének fő irányát, amely részben a kognitív-tranzakcionális stressz modellre támaszkodik Greenberg (2004) illetve Spell és Arnold (2007) tanulmányaihoz hasonlóan. Ezzel egyidejűleg a szervezeti igazságosság integratív megközelítését érvényesítő faimess elméletet fogom használni (Folger és Cropanzano, 2001) és olyan kvalitatív módszertani megközelítést alkalmazok, amely képes megragadni a társas világok létrejöttének folyamatát.

Összességében megállapítottam, hogy a szervezeti igazságosság és munkahelyi stressz tudományterületének **okozati modelljei csak korlátozott mértékben**, számos fogalmi konstrukciója viszont határozottan felhasználható kiindulópontként egy kritikai szemléletű kutatáshoz a témában. Leginkább azok a **konceptciók** jelenthetnek támaszt egy kritikai, kvalitatív kutatás megalapozásához, amelyek a **szervezeti hatalmi viszonyok, társas kapcsolatok és konstrukciók** illetve **vezetői felelősség** témaköreit hangsúlyozzák.

5. A kutatási módszertani keretei: a kutatási terv és az alkalmazott adatgyűjtési és elemzési módszerek bemutatása

A következő fejezetben a kutatási tervemet és az alkalmazott kutatási módszertant mutatom be Miles és Huberman (1994) illetve Maxwell (1996) ajánlásait követve. Ennek megfelelően lépésről-lépésre fejtem ki olvasóim számára kutatásom felépítésének egyes elemeit. A kutatás elméleti keretei, a kutatási célok és kérdések, az alkalmazott adatgyűjtési és elemzési módszerek részletes kidolgozása iteratív folyamat eredménye. A kutatási terv elemei nem lineáris ok-okozati logika szerint épülnek egymásra, a közöttük lévő kapcsolatokat a kölcsönös és többszöri egymásra hatás jellemzi és Maxwell interaktív modelljének (1996) megfelelően együttesen alkotnak integratív egészet.

Doktori értekezésem kutatási tervének és módszertanának bemutatását megelőzően fontosnak tartom jelezni, hogy a kiválasztott szervezetnél (mostantól nevezzük X gyárnak) végzett kutatásom nem előzmények nélküli, hiszen a jelenlegi adatfelvételt két évvel megelőzően a gyár részese volt egy kutatócsoportunk által végzett kvantitatív szemléletű kutatásnak. A Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézetének munkatársaival közösen végzett kutatásunk fókuszában a munkavállalók életminősége és egészsége állt. Ez a kutatás az adatgyűjtési módszerek tekintetében első sorban kérdőívekre épült, ugyanakkor néhány szervezetben interjúkat is készítettünk.

Eredeti elképzelésem szerint disszertációmban a korábbi kutatás objektivistá, kvantitatív módszertan szerinti megközelítésének előnyeit ötvözni szándékoztam saját szubjektivistá, kvalitatív szemléletű kutatásommal egy szekvenciális modellt követő multiparadigmatikus kutatás keretei között (Lewis and Grimes, 1999; Lee, 1991). A kutatás terepével újból kapcsolatba kerülve ugyanakkor kutatási céljaim szempontjából a multiparadigmatikus megközelítésnek egy másik formája, az Alvesson és Deetz (1996) által javasolt kritikai és posztmodern olvasatokat együtt kezelő, párhuzamos modellt követő multiparadigmatikus kutatási forma (Hassard, 1991) ígérkezett a legalkalmasabbnak, melyet az értekezés második fejezetében már bemutattam olvasóim számára. A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kérdéskörének multiparadigmatikus szemléletű vizsgálatának értékességében disszertációtervezetem bírálói, Howard Kahn és Baranyi Árpád egyaránt megerősítettek, ugyanakkor eredeti terveim felülbírálatát támasztotta alá az is, hogy a két évvel ezelőtti kutatás adatgyűjtése során az X gyár dolgozóitól nem kaptunk vissza elegendő kérdőívet ahhoz, hogy a gyár szintjén elvégezhető statisztikai elemzések egy doktori értekezéstől elvárható érvényességet és megbízhatóságot mutassanak.

Ennek megfelelően az X gyárban végzett korábbi kutatás eredményei nem tekinthetőek a doktori értekezésemben bemutatott kutatás részének, ugyanakkor vitathatatlanul a kutatási tereppel való első találkozásom jelentette számomra a jelenlegi kutatás legfontosabb inspirációját és olyan fontos módszertani tanulságokkal is szolgált, amelyek egyéni reflexió segítségével hozzájárultak kutatási tervem egyes elemeinek most bemutatásra kerülő kidolgozásához.³¹

³¹ A disszertáció terjedelmi követelményei miatt nincsen lehetőségem részletesen kifejteni a korábbi kutatásból származó módszertani tanulságokat. A teljesség igénye nélkül ezek a tapasztalatok a kutatási terv követke-

Kutatási tervem ismertetésének élére egy olyan összegzés kívánczik, amely bemutatja kutatásom elméleti kereteinek és módszertanának illeszkedését. Ezt követően részletesen bemutatom az első fejezetben előzetesen már röviden ismertetett *kutatási álokat*, és megfogalmazom az ezekből következő alapvető *kutatási kérdésemet*. Kiinduló kérdésemet ezt követően a multiparadigmatikus olvasatok megközelítéséhez illeszkedő alkérdésekre bontom.

Kvalitatív kutatásom iteratív jellegéből adódóan ezekre a kutatási kérdésekre jelentős hatással volt a kutatási tereppel való újbóli kapcsolatfelvétel. Ekkor vált ugyanis nyilvánvalóvá számomra, hogy az eredetileg megfogalmazott kutatási kérdéseim egy része az elmúlt időszakkal kapcsolatos hibás feltételezésekre épült, ennél fogva a vizsgált szervezet esetében értelmezhetetlenné vált. A fejezet legnagyobb részét kitöltő, a *kutatás módszertanát* bemutató részben, felvázolom a kvalitatív *esettanulmány módszer* jellegzetességeit, tárgyalom *kutatói szerepem* sajátosságait, és részletesen bemutatom a *kritikai illetve posztmodern olvasat* módszertanát. Ezt követően részletesen ismertetem a *mintaválasztás* elveit, a *vizsgálati egység meghatározásának* módját és bemutatom a *kutatási terepet* és a *kutatás alanyait*. Az *adatgyűjtés* csatornáiról szóló beszámoló után kitérek az *adatelemzéshez* választott empirikus módszerekre, és részletesen tárgyalom azokat a megoldásokat, amelyeket kvalitatív kutatásom érvényessége, megbízhatósága és bizonyos mértékű általánosíthatósága érdekében alkalmaztam. A fejezet záró részében ismertetem néhány olyan fontos gyakorlati részletét a *kutatás empirikus megvalósításának*, mely olvasóimat segítheti az eredmények hitelességének és használhatóságának megítélésében.

5.1. A kutatás elméleti keretének összegzése

Kutatásom multiparadigmatikus szemlélete mellett szóló érveimet értekezésem második fejezetében tartam részletesen olvasóim elé. A következő alfejezet célja elsősorban az, hogy összegezze kutatásom kritikai és posztmodern megközelítéseket alkalmazó elméleti kereteit és összekapcsolja azokat az általam választott kutatási módszertannal.

Empirikus megközelítésmódom lényege, hogy az alkalmazott kutatási módszertan segítségével egyszerre kívánom alkalmazni a posztmodern és a kritikai szemléletű szervezetelméleti megközelítésekből származó megfontolásokat és felismeréseket (Primecz, 2008; Alvesson és Deetz, 1996). Kutatói meggyőződésemm abba az irányba terel, hogy az igazság megközelítése érdekében ne a kétféle megközelítésmód összeolvasztására és integrálására törekedjek, hanem arra, hogy egyszerre kíséreljem meg kezelni őket. Ennek megfelelően Alvesson és Deetz (1996) útmutatásai alapján feloldatlanul hagyom a különböző olvasatok közötti feszültséget és így igyekszem egyensúlyt teremteni közöttük. A kritikai és a posztmodern megközelítés egyaránt érzékeny a társadalmi viszonyok problémáira, a munkahelyi uralom modern formáinak létrejöttére és fennmaradására, bírálja az eszkö-

ző elemeinek kidolgozásával kapcsolatban jelentettek segítséget számomra: (1) a kutatás támogatása szempontjából legfontosabb szervezeti szereplők azonosítása, (2) az adatgyűjtés időzítése, (3) az interjú és fókuszcsoport mintaválasztása, (4) félig strukturált interjúvázlat alkalmazhatósága, (5) legfontosabb stresszorok és egészségkárosító tényezők.

zöket a célok fölé helyező érveléseket. A két megközelítésmód ugyanakkor eltérő válaszokat ad, hiszen míg a kritikai olvasat a nagy társadalmi rendszerekben megnyilvánuló uralom elleni tervezett, összehangolt cselekvésre buzdít, addig a posztmodern a helyi cselekvést, válaszkészséget, a „jelenlét filozófiáját” állítja a középpontba (Alvesson és Deetz, 1996).

Ennek a kutatói szándéknak felelnek meg a későbbiekben részletesen bemutatásra kerülő konkrét kutatási célok és kutatási kérdések is, amelyek a kritikai és a posztmodern olvasatból fakadó kettősségnek megfelelően különböző mértékben igénylik az előzetes elméleti koncepciókat és konstrukciókat (Hassard és Kelemen, 2002; Deetz, 1996):

- Kutatásom kritikai olvasatában erőteljesen építeni kívánok a korábbi funkionalista és objektivista kutatások elméleti definícióira, konstrukcióira és a kritikai szemléletű kutatás számára kiindulópontként felhasználható modellek elemeire. Ezek segítségével igyekszem azonosítani a szervezeti igazságtalanság és a munkahelyi stressz kapcsolatának - az én értelmezésem szerint inkább egymásba ágyazódó folyamatának - gondolat-térképéhez tartozó elemeket és leleplezni azokat a tényezőket, amelyek a munkások elnyomását, szorongásait és szenvedéseit okozzák. A kritikai olvasatban jelentős szerepet kapnak a folyamat személyes következményei, az egzisztenciális kiszolgáltatottság, az emberi fejlődés több dimenzióban megnyilvánuló sérülése (Alford-Naughton, 2004) és a jellem korróziója (Sennett, 1998).
- Kutatásom posztmodern olvasatában ugyanakkor az előzetes elméleti konstrukcióknak csak „visszafogott fogyasztója” leszek és figyelmem elsősorban a gondolkodásmód és nyelvi kifejezések teremtő erejére, a kommunikatív cselekvések által létrejövő diskurzusra összpontosítom (Hassard és Kelemen, 2002, Alvesson és Deetz, 1996). Arra keresem tehát a választ, hogy a szervezeti tagok kommunikatív cselekedeteiken keresztül, egyéni és közösségi értelemadásukkal, milyen folyamatokat és milyen társas valóságot hoznak létre.

5.1.1. Kritikai olvasat: munkahelyi stressz és szervezeti igazságtalanság, mint az elnyomó és szenvedéseket okozó társas struktúrák megragadható formái

Kutatásom kritikai olvasatának kiindulópontját azok a *munkahelyi problémák* jelentik, amelyeket a vizsgált szervezet dolgozói gyakran munkahelyi stresszként és igazságtalanságként élnek meg, és amelyek mindennapos szenvedések forrásai számukra. Ebben a megközelítésben a figyelmemet elsősorban a fizikai munkásokra illetve kisebb mértékben a középvezetőkre irányítom, hiszen ők képviselik azt a leginkább kiszolgáltatott réteget, akik legnagyobb mértékben szenvedik el a munkahelyi problémák káros következményeit. A kvalitatív módszertani megközelítés segítségével a munkahelyi stressz hatásai közül leginkább a testi-lelki egészség sérülései és a munkavállalók által nem kívánt érzelmi állapotok ragadhatóak meg.

Értekezésem kritikai szemléletű olvasatában megragadom ezeknek a káros következményeknek a mintázatait és feltárom a kialakulásuk szempontjából meghatározó, felszín alatti struktúrákat. Különleges figyelmet

fordítok a társas kapcsolatok megértésére, a hatalmi viszonyok feltárására, az esetleges elnyomó mechanizmusok leleplezésére. Egyetlen konkrét helyi, az X gyár dolgozói által megélt valóság vizsgálatából arra vonatkozóan is igyekszem következtetéseket levonni, hogy a társadalmi tendenciák, bevett és elfogadott szerepek, hatalomgyakorlási módok és attitűdök milyen hatással vannak a munkások helyzetére, testi-lelki egészségére. Elméleti kiindulópontként a munkahelyi stressz tudományterületéről a stressz, munkahelyi stressz, stresszor és megküzdés fogalmakat és azok korábbiakban bemutatott definícióit (Kahn és Byosiére, 1992) használom. A munkahelyi stressz folyamatként történő megközelítéséhez illeszkedve a dolgozatban korábban bemutatott munkahelyi stressz modellek közül elsődlegesen Lazarus (1999) *kognitív értékelés elmélete* (*cognitive appraisal theory*) fogok építeni. Támaszkodni fogok továbbá az eredetileg Karasek és Theorell (1990) által megfogalmazott *munka kontroll (job control)* koncepcióra.

A szervezeti igazságosság tudományterületén azonosított disztributív, procedurális, interakcionális, interperszonális és információs igazságosság dimenziók és fogalmi konstrukciók jelentőségének elismerése mellett disszertációmban elsősorban a szervezeti igazságosság integratív megközelítéseinek felismeréseiből indulok ki, előtérbe helyezve az igazságosság dimenziók egymásra hatását és együttes hatását (Colquitt, Greenberg és Zapata-Phelan, 2005). A szervezeti igazságosság integratív megközelítését tükröző modellek közül dolgozatomban elsősorban a Robert Folger által kidolgozott *fairness elméletre* építek, amelynek középpontjában a bekövetkezett eseményért való felelősség és a morális vezérelvek állnak (Folger, Cropanzano és Goldman, 2005).

A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság témáit összekapcsoló különböző elméleti megközelítések közül (Cropanzano et al, 2005) elsősorban két modell jelentett számomra inspirációt, ezek a Greenberg (2004) klasszikussá vált cikkében található modell illetve Spell és Arnold (2007) koncepciója. Mindkét modell megegyezik abban, hogy a munkahelyi stressz kialakulását a Lazarus-féle *kognitív értékelés elméletéből* kiindulva magyarázza. A két modell további közös jellemzője, hogy az elsődleges és másodlagos értékelési fázisokhoz a szervezeti igazságosság különböző fázisait kapcsolja. A Lazarus-féle elsődleges értékelés a két modell szerint leginkább a procedurális igazságossággal és a disztributív igazságossággal van kapcsolatban, míg a másodlagos értékelés szempontjából az interakcionális igazságosság és az interperszonális igazságosság a mérvadó (Spell és Arnold, 2007; Greenberg, 2004). Saját kutatásomban ezzel szemben hangsúlyozni szeretném a szervezeti igazságosság dimenziók különválasztásának problematikáját. Ennek érdekében kutatásomban a munkahelyi stressz folyamat-szemléletű *kognitív értékelés elméletének* (Lazarus és Folkman, 1984) és az integratív szervezeti igazságosság megközelítéseknek a kapcsolódási lehetőségét igyekszem feltámi, elsősorban a *fairness elmélet* eredményeiből kiindulva (Folger és Cropanzano, 2001). A munkahelyi stressz és igazságtalanság folyamatok következményeivel kapcsolatban felhasználom Sennett (1998) gondolatait a jellem korróziójáról és az Alford-Naughton (2004) szerzőpáros teljes emberi fejlődés modelljét.

A munkavállalók szorongásait, szenvedéseit, testi-lelki egészségkárosodásait okozó tényezők munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság koncepciókra és modellekre építő feltárása és leleplezése ugyanakkor nem bizonyult teljesen kielégítőnek abból a szempontból, hogy alaposan megérthessem egy helyi valóság társas értelmezé-

seit, a társas kapcsolatok fejlődését. Mindazok a fontos valóságselekták, amelyek nem voltak hatékonyan megragadhatóak ezzel a megközelítéssel, ráirányították figyelmemet a szervezeti tagok értelemadási folyamataira, és azokra a szervezeti diskurzusokra, amelyekbe ágyazva a különböző kommunikatív cselekmények láncolatai zajlanak.

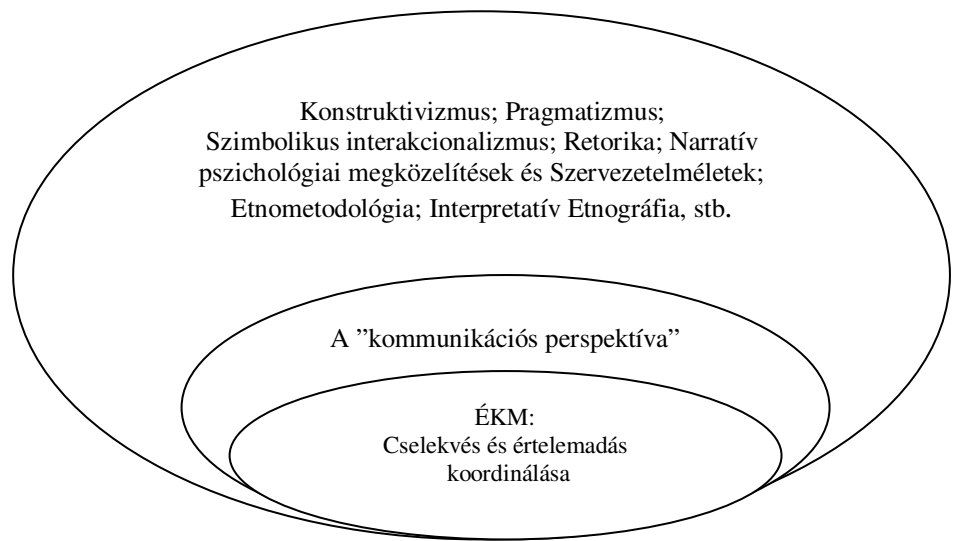
5.1.2. Posztmodern olvasat: munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság, mint a kommunikatív cselekmények láncolata által létrehozott társas valóság

A munkahelyi stressz kutatások kvalitatív, diskurzusanalízis módszerével végzett példái (Harkness et al, 2005; Kinman és Jones) és a kutatási terepen gyűjtött tapasztalataim egyaránt inspiráltak illetve megerősítettek abban, hogy a szervezeti valóság legteljesebb megértése érdekében szükséges a szervezeti diskurzusok és egyéni értelemadások által meghatározott kommunikatív cselekvések sorozatának feltárása. Mindezt értekezésem kritikai olvasatának megközelítésével ellentétben, nem apriori elméleti konstrukciókból (mint például a stressz-konceptiók, igazságosságelméletek, személyiségfejlődési és jellemelméletek vagy a hatalmi elnyomásról szóló elgondolások) kiindulva fogom elvégezni, hanem magára a konkrét kommunikatív aktusra mint létező valóságra koncentrálok, amely a társas világot létrehozza.

Kutatásom posztmodern szemléletű olvasatához Pearce (2006) gondolatmenetét és módszertanát hívom segítségül, aki a kommunikációt úgy definiálta, mint az „*értelemadás (ételemmenedzsment) és cselekvés kétirányú koordinálásának folyamatát*” (Pearce, 2006, p.8). Az értelemadás és ételemmenedzsment a történetek világában zajlik, míg a cselekvések koordinálása az események világához tartozik (Pearce, 2006). A Pearce által megalkotott *Értelemadás Koordinált Menedzsmentje*³² modellnek fontos megkülönböztető jegye más kommunikációs perspektívákhoz képest, hogy a cselekedetek koordinálását is a kommunikáció részének tekinti, sőt a kutatások során gyakran a cselekményeket vizsgálja meg először és csak ezután az azokról szóló történeteket és értelmezéseket (Pearce, 2006). Az értekezés posztmodern olvasatú részét ennek megfelelően az adatgyűjtés és az adatelemzés tekintetében az ÉKM szemléletmódja határozza meg. A következőkben röviden felvázolom az ÉKM eredetét, fejlődési ívét és kapcsolódását a szervezettudományos megközelítésekhez és kutatási céljaimhoz, míg a későbbi módszertani és eredményeket bemutatók alfejezetekben részletesen bemutatom az ÉKM által kínált elemzési keretet és rendelkezésre bocsátott kutatói eszköztárat. Az ÉKM kapcsolódását a különböző módszertani felfogásokhoz Pearce (2006) a következő ábrával szemlélteti:

32 Angolul Coordinated Management of Meaning (CMM). A disszertációban további részében következetesen az ÉKM rövidítést fogom használni.

5.1. ábra Az ÉKM és felfogásbeli „unokatestvérei” (Pearce, 2006 p.5)



Az ÉKM módszertani megközelítése elsősorban Barnett Pearce és Vernon E. Cronen elgondolásaira épül (Pearce, 1989; Pearce and Cronen, 1980), akik arra keresték a választ, hogyan miért ismétlődnek nem kívánt negatív események a személyes kapcsolatokban (Cronen, Pearce, Snavely, 1979). A megközelítésmód folyamatos fejlesztése során Pearce és Cronen különböző módon fejlesztették tovább ötleteiket (Cronen, 2004), illetve az évek során kutatók és gyakorlati szakemberek sora gazdagította újabb eszközökkel a módszertant. Disszertációjában az ÉKM szemléletmódot alkalmazó kutatóknak és tanácsadóknak azon csoportjához szeretnék csatlakozni, akiket Barnett Pearce inspirál és akiknek az eredményei az általa vezetett irányvonalhoz szervesen csatlakoznak (Pearce, 2006).

Az ÉKM eredetileg olyan elméleti és módszertani szemléletmódként került megfogalmazásra, amelynek megalkotói alkalmazási területként elsősorban komplex családi rendszerek megértésében gondolkodtak. A szerzők nem dolgoztak ki kifejezetten a szervezetek világára és diskurzusaira adaptált szisztematikus megközelítésmódot, ugyanakkor az utóbbi években egyre gyakrabban alkalmazták módszereiket ilyen kontextusban is (Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004). Pearce és munkatársai úgy gondolják, hogy a posztmodern kor sajátosságaiból fakadó kulturális sokszínűség, a meggyőződésbeli, értékrendi, életstílusbeli különbségek lényegében valamennyi társadalomra, társas közösségre hatással vannak és a pluralizmusból fakadó kihíváshoz a kommunikációs mintáknak is alkalmazkodniuk kell. Ebből a „*gyönyörűen kaotikus periódusból*” (Pearce, 2004 p.36) ugyanakkor nemcsak a relativizmus és a fanatizmus kínál kiutat, hanem az egyre gyakrabban megvalósuló valódi dialógusok is (Berger, 2001 in Pearce, 2004). Korunk társadalmainak rendkívül nehéz dialógusaihoz ugyanakkor új kommunikációs formákra van szükség, és ezek megtalálásában igyekszik az ÉKM a szemléletmódjával és az eszköztárával segítséget nyújtani.

A fentiekből kiolvasható, hogy bár a kezdetekben az ÉKM alapvetően az interperszonális kommunikációra irányuló leíró kutatási módszertannak indult, az értelmezési apparátus fejlődésével kibontakozott egy olyan oldala, amely alkalmassá tette arra, hogy ne külső értékek alapján, hanem a kommunikációs cselekményekben

résztevők céljaiból és értékeiből kiindulva fogalmazzon meg egyfajta immanens kritikát azzal kapcsolatban, amit és ahogyan a résztvevők létrehoznak (Pearce, 2004, p.37). Ez lehetővé tette, hogy az ÉKM kutatói szemléletmódja gyakorlati elméletté és módszertanná fejlődjön a személyes és szervezeti kommunikációs minták javításának területén (Pearce, 2004).

Ennél fogva az ÉKM módszertana kiválóan illeszkedik az általam választott multiparadigmatikus szervezeti elméleti megközelítéshez, hiszen alkalmas arra, hogy az Alvesson és Deetz (1996) által javasolt módon egymás mellé helyezzem a posztmodern és a kritikai szemléletű szervezeti elméleti megközelítésekből származó megfontolásokat és felismeréseket. Teljes mértékben egyetértek Alvesson és Deetz (1996) érveivel, melyek szerint a kritikai megközelítéseknek figyelembe kell venniük a posztmodern megfontolásait (például a kulturális feltételek tekintetében), míg a posztmodern gondolkodásnak érzékenyebbé kell válnia olyan konfliktusokra, kritikai felismerésekre, amelyek nélkülözhetetlenek a gyakorlatban való alkalmazhatóság szempontjából.

Céлом a posztmodern megközelítés alkalmazásával tehát egészen egyértelműen nem az, hogy relativizáljam a kritikai olvasat eredményeit és megállapításait, éppen ellenkezőleg a posztmodern olvasat segítségével a munkahelyi szenvedés és az elnyomó kapcsolatok kialakulásának mélyebb megértéséhez szeretnék hozzájárulni. Meggyőződésem, hogy a két olvasat egyszerre jelentősen nagyobb eséllyel képes a javulás irányába mutató változásokat, intervenciókat megalapozni, mint bármelyikük önmagában. Az ÉKM szemléletének a nyelvi és a konkrét, helyi kommunikációs cselekményekre való irányultsága képviseli kutatásomban a posztmodern megfontolásokat.

5.2. *Kutatási célok*

Kutatásom céljaira a doktori értekezésem bevezető fejezetében és az elméleti keretek fenti összegzésében már többször is kitértem. A disszertáció tudományos alapjait bemutató második fejezetben részleteztem, hogy a Habermas által azonosított és a tudományos munkára alkalmazott kognitív érdeklődések közül (Habermas, 1972 in Willmott, 2003) a gyakorlati és az emancipációs formák meghatározóak számomra. Ezek a kutatói motivációk és vágyak, melyek között Maxwell (1996) gondolatmenete alapján megkülönböztethetőek *személyes, kutatási és gyakorlati célok*, irányítják az elméleti háttér megválasztását, a kutatási kérdések megfogalmazását és kiemelik a kutatási eredmények jelentőségét az új elméleti összefüggések feltárása és gyakorlati alkalmazhatósága szempontjából egyaránt.

A kutatómunka megkezdése szempontjából meghatározó az a kutatási témára és módszere vonatkozó **személyes cél** és indíttatás, amely mellett a kutató elköteleződik. A kutatás véghezvitele szempontjából kiemelkedően fontos momentum, amikor a kutató kilépve önmagából, az önmagáért végzett kutatás helyett, egyfajta ön-transzcendens aktust (Frankl, 1989) megvalósítva, elköteleződik a valaki más érdekében végzett kutatás mellett. Mindennek tudatosítása elengedhetetlenül fontos, hiszen a személyes cél megtalálása és az elköteleződésből származó erkölcsi és érzelmi többlet a kutatás folyamatának valamennyi elemét befolyásolja.

Kezdeti indítatásaimat alapvetően a személyes negatív munkahelyi élményeimből, élettapasztalataimból fakadó emancipációs érdeklődés dominálta, más szóval szerettem volna kutatómunkámmal hozzájárulni ahhoz, hogy a munkahelyi uralom és kizsákmányolás formái lepleződjenek, és ily módon csökkenhessenek a munkavállalók szenvedései. Kutatásom terepével és szereplőivel kapcsolatba kerülve ugyanakkor némiképp árnyalódott kutatásom irányultságának rendkívül erős kritikai éle. Munkám **kutatási célja** tehát az, hogy a szervezetelmélet kritikai és posztmodern szemléletének meggondolásaira és felismeréseire egyaránt támaszkodva feltárjam és leplezzem a szenvedéssel teli, elnyomó munkahelyi társas struktúrákat és megértsem a munkahelyi stressz folyamatot, diskurzust és szervezeti igazságosság percepciókat. A munkahelyi uralom struktúráinak leplezése, a szenvedők és kiszolgáltatottak felemelésének szándéka kiegészült azzal az igénnyel, hogy jobban megértsem a cselekedeteikkel magukat a struktúrákat és a társas valóságot létrehozó szereplők értelmezéseit, cselekvéseit és kommunikatív aktusait. Ebből az aspektusból nézve az áldozatok és elkövetők helyére olyan cselekvők kerültek, akik emberi tökéletlenségeiből és egymás meg nem értéséből fakadó kommunikációjuk révén olyan társas valóságot hoznak létre, amely egyik résztvevő által se vágyott eredmény. Disszertációmmal szeretném csökkenteni azt a hiányosságot, ami a magyarországi kvalitatív szemléletű munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kutatások területén tapasztalható. Tudomásom szerint ebben a témában multiparadigmatikus, a kritikai és posztmodern megfontolásokra egyaránt építő kutatómunka eddig nem történt, ennél fogva megközelítésem szervezetelméleti szempontból is újdonságnak tekinthető. A disszertáció módszertani apparátusában újdonság a Pearce (2006) és munkatársai által megalkotott ÉKM elemzési eszközeinek alkalmazása, amelyek a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság tudományterületén, illetve a magyarországi szervezettudományban egyaránt újszerű megközelítésnek tekinthetőek.

Mindezen ugyanakkor túlmutatnak *gyakorlati célok*, hiszen egyértelmű szándékomban, hogy hozzájárulhassak a vizsgált szervezet tagjai közötti megértés és kommunikáció fejlesztéséhez. Szeretnék hozzájárulni a szervezeti struktúra és kultúra, a létrehozott társas valóság illetve technológia azon pontjainak azonosításához, amelyeknek felülvizsgálata és megváltoztatása szükséges a meg nem értésből és elnyomásból fakadó szenvedések csökkentéséhez. Ezekre a tapasztalatokra építve a hosszú távú céljaim közé tartozik olyan civil szervezetek vagy intézmények létrehozása, amelyek a vezetők és a munkások közötti jobb együttműködést célozzák.

A fentiek alapján kutatásom alapvető céljai a következő mondatokban ragadhatóak meg:

Tudományos (kutatási) célok:

1. A munkahelyi stressz folyamat és a szervezeti igazságosság folyamat kapcsolatának feltárása.
2. Az elnyomó, szenvedést okozó munkahelyi társas struktúrák leplezése és az őket létrehozó kommunikatív cselekmények és értelemdadás feltárása.

Gyakorlati célok:

3. Olyan fejlesztési pontok és lehetőségek azonosítása a vizsgált szervezetben, amelyek a szükségtelen szenvedések, negatív testi-lelki következmények felszámolását eredményezhetik és más szervezetek tagjai számára is tanulságként szolgálhatnak.
4. Annak az alapvető tudásnak és tapasztalatnak a megszerzése, amely ahhoz szükséges, hogy a vezetők és a munkások közötti kapcsolatok fejlesztését célzó civil szervezeteket vagy intézményeket tudják létrehozni.

5.3. A kutatási kérdések

Az előbbieken bemutatattam olvasóim számára kutatásom elméleti keretét, kutatói érdeklődésemet és indíttatásomat, illetve az ezekhez szervesen illeszkedő tudományos (kutatási) és gyakorlati célokat. A kutatás konkretizálása felé mutató fontos lépésnek tartom, hogy ezeket az indíttatásokat és célokat a következő alfejezetben jól megragadható kérdések formájába öntsem.

Elsőként kutatásom alapkérdését fogom megfogalmazni, amelynek teljesebb megválaszolása érdekében különböző paradigmák alapvetéseiből kiindulva fogok további alkérdéseket megfogalmazni. Doktori értekezésem alapkérdése tehát így hangzik:

Hogyan kapcsolódnak egymáshoz az X gyár esetében a munkahelyi stressz folyamatok és a szervezeti igazságosság percepciók, és hogyan járulnak hozzá a társadalom „mély struktúrái” és a gyár kommunikatív cselekményeinek sorozatai ezeknek a kialakulásához?

Kutatómunkám alapkérdéséből kiindulva elsőként azokat a kritikai inspirációjú alkérdéseket fogalmazom meg, amelyek elsősorban az X gyárban dolgozó, kiszolgáltatott helyzetben lévő munkavállalókat szolgálják:

K1: Hogyan hatnak a munkahelyi stressz folyamatok és szervezeti igazságosság percepciók a munkások testi-lelki egészségére?

K2: Milyen elfogadott és meg nem kérdőjelezett mély struktúrák, (és hogyan) határozzák meg a munkahelyi stressz folyamatokat és a szervezeti igazságosság percepciókat?

A fenti kérdések megfogalmazásának módjából kitűnik, hogy erőteljesen épít az általam ismert elméleti koncepciókra, személyes előfeltételezéseimre és a szervezeten kívülről megfogalmazott kritikai álláspontomra. Kutatómunkám során ugyanakkor meggyőződtem arról, hogy a kritikai szemléletű kérdések megválaszolásával

csak egy meghatározott olvasatát tudom megragadni az X gyár lokális valóságának. Ennek gazdagítása érdekében a posztmodern elgondolásokhoz köthető nyelvi fordulathoz, kommunikációs perspektívához fordulok segítségért. Dolgozatom második olvasatát ez az aspektus ihlette. Apriori koncepciók helyett a létrejövő diskurzusra és a létrehozott társas világra fókuszáló kutatási kérdéseket fogalmaztam meg tehát.

PM1. Az X gyár érintetteinek döntései, cselekedetei, és az ezekre irányuló eltérő értelmezések és értelemadás hogyan hozzák létre a nem kívánt, szenvedéssel teli társas valóságot?

PM2. Milyen szerepet töltenek be a szervezeti diskurzusok az X gyár társas valóságának és kommunikatív cselekménysorozatainak létrehozásában, és hogyan lehetne ezeket felhasználni a munkahelyi stressz folyamat és társas kapcsolatok javítása érdekében?

A kutatási céljaimhoz illeszkedő kutatási kérdéseket megfogalmazása érdekében két különböző tudományos paradigma alapállására támaszkodtam. Ennek köszönhetően a kutatási kérdések alkalmasak lehetnek arra, hogy az X gyár esetének több szempontú, teljesebb megértéséhez vezessenek és a különböző kutatói megközelítések egymást kölcsönösen gazdagítva a gyakorlat számára relevánsabb, pontosabb és konkrétabb társadalmi, szervezeti vagy egyéni szintű beavatkozási lehetőségeket jelöljenek ki.

5.4. A kutatás módszertana

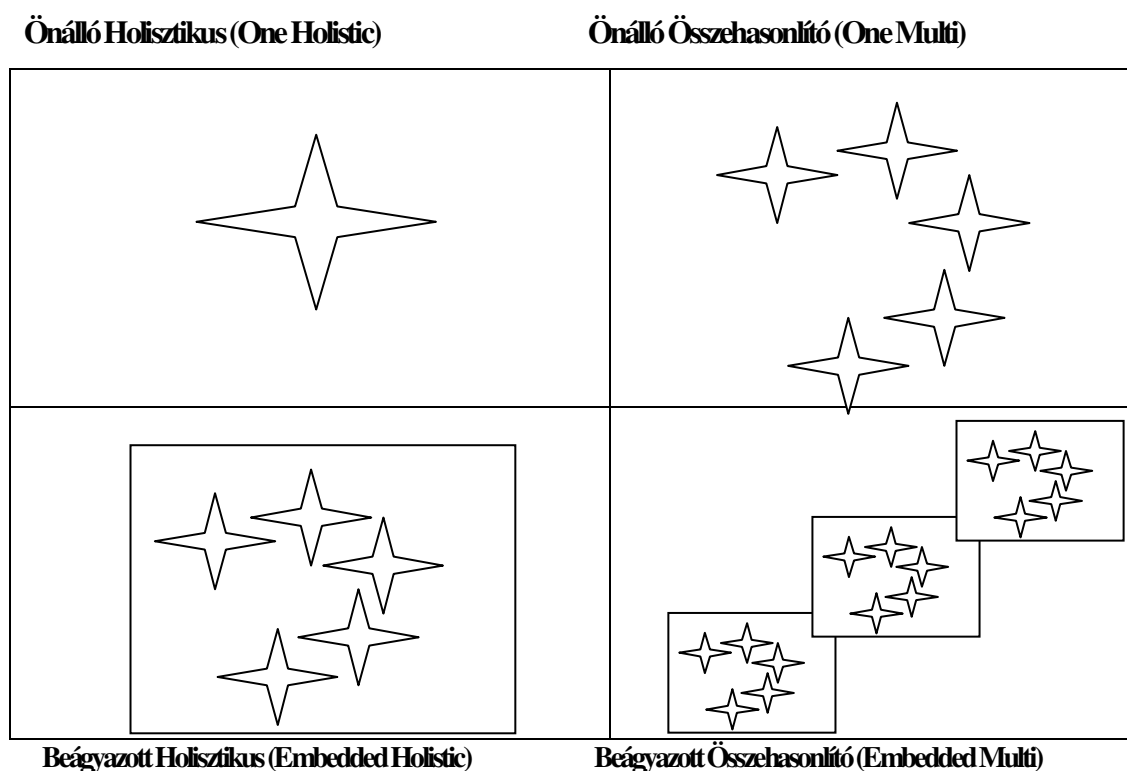
5.4.1. Az esettanulmány módszertan

Érdekes módon Harkness et al. (2005) a munkahelyi stresszel kapcsolatban, míg Colquitt et al. (2005) a szervezeti igazságossággal kapcsolatban helyezkedik arra a nagyon hasonló álláspontra, hogy a szervezeti problémákról való beszélgetések során előbb vagy utóbb mindig eljutunk ezekig az elméleti konstrukciókig. Ezekben a kutatói tapasztalatokban bízva és Harkness et al. (2005) konkrét javaslatát követve határoztam el, hogy kutatásomat esettanulmány módszerrel fogom végezni és az esettanulmány fókuszába azokat a történeteket, narratívákat, következményeket fogom helyezni, amelyeket a szervezet tagjai önmaguk számára szervezeti problémaként definiálnak.

Az esettanulmány jellegzetessége, hogy különböző kutatói célok elérésére használható, hiszen egyaránt alkalmas az elméletépítésre és a helyi valóság mélyebb megértésére (Yin, 1994 in: Gelei, 2002). Az esettanulmány módszert alkalmazó megközelítésekkel kapcsolatban Maaloe (2010) három alapvető irányzatot azonosít, az elmélettesztelést, a „grounded theory”-t, és az exploratív-integratív felfogást.

Az esettanulmány módszerével végzett kutatás irányulhat egy vagy több eset feltárására, ugyanakkor már az „eset” értelmezése és megválasztása is rendkívül fontos kutatói döntés. Az esetet felfoghatjuk olyan időben és térben pontosan behatárolt rendszerek, amire azért esik a kutató választása, mert úgy véli, hogy ezen az eseten keresztül válaszolható meg kutatási kérdése (Stake, 1994 in: Beck-Bíró, 2009). A holisztikus megközelítés szerint az eset tág jelentéstartalmának köszönhetően lehet helyszín, cselekmény vagy akár egyén is. (Creswell, 1998 in: Beck-Bíró, 2009). Az esettanulmány lehetőséget ad arra, hogy feltárjuk az esetek közötti illetve az eset(ek) és a kontextus között lévő kapcsolatokat és akár az eseteket egymásba ágyazott egységként is kezelhetjük (Yin, 1994 in Beck-Bíró, 2009; Maaloe, 2003). Ennek megfelelően az esettanulmányok alkalmazási területei a szervezettudományi kutatómunkában Maaloe szerint a következőképpen csoportosíthatók (Maaloe, 2010):

5.2. ábra: Az esettanulmányok módszertani megközelítésnek csoportosítása (Maaloe, 2010 p.3. alapján)



Maaloe (2010) felosztásának megfelelően Önálló Holisztikus (OH) kutatásnak nevezzük azokat az esettanulmányra épülő megközelítéseket, amelyek egy egyén vagy csoport teljességének feltárására törekednek, míg a több ilyen eset közös mintázatait feltáró, összehasonlító kutatások Önálló Összehasonlító (OM) módszerek tekinthetők. A Beágyazott Holisztikus (EH) módszerrel végzett esettanulmányok jellemzően egy vagy több szervezeti egységet helyeznek középpontjukba egy nagyobb szervezetben belül, míg a Beágyazott Összehasonlító (EM) kutatások több ilyen jellegű esetet használnak fel.

Saját kutatásom leginkább az Önálló Holisztikus (One Holistic) esettanulmányok közé sorolható, hiszen egyetlen gyárat vizsgálok és a gyár kis méretéből adódóan lehetőségem nyílik a szervezet tagjainak értelmezéseit és gondolatait rendkívül sokoldalúan és átfogóan feltárni. Ugyanakkor a gyár egy nagyvállalathoz tartozik és működésének megértéséhez jelentősen hozzájárulhat a multinacionális szervezetbe való beágyazottságából fakadó sajátosságok elemzése. Ennek vizsgálatára a kutatásom keretei között sajnos alig volt lehetőségem.

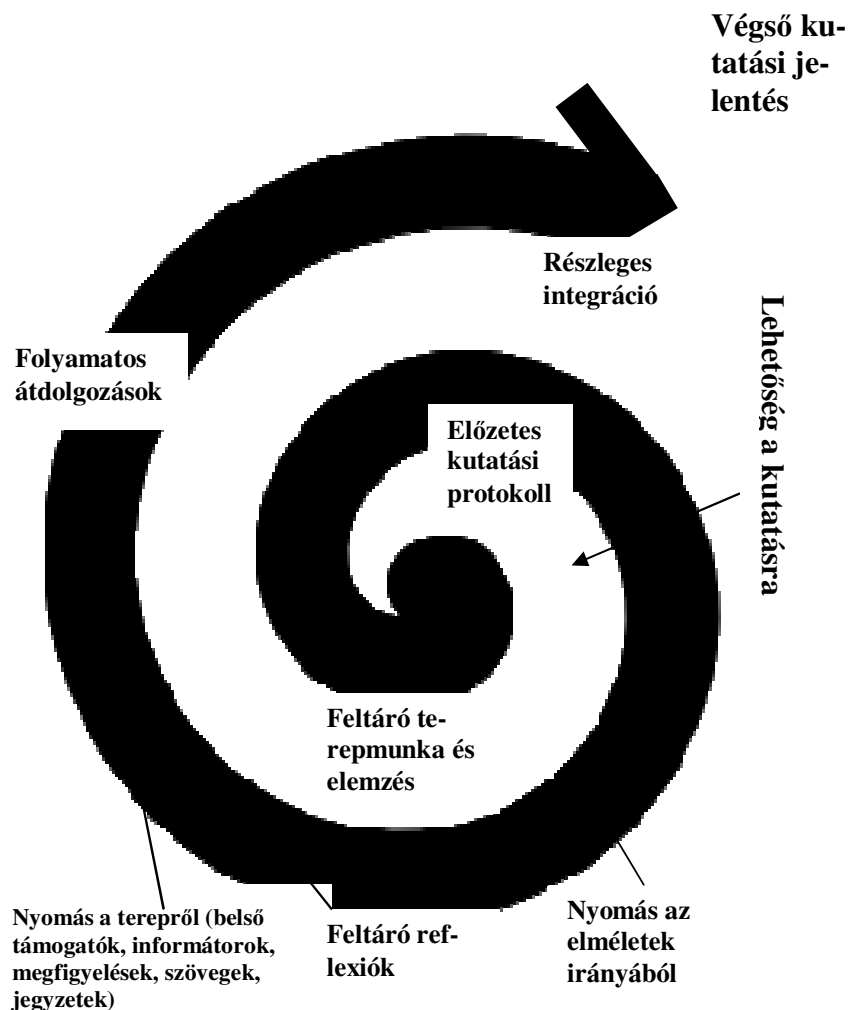
A megelőző fejezetekben azonosított kutatási célok és kérdések szempontjából úgy gondolom, hogy a kutatási módszer és az elmélet kapcsolatát tekintve leginkább azon az úton érdemes járom, amelyet az *elmélettesztelés*től és a *grounded theory*-től megkülönböztetve Maaloe (2010) *feltáró-integráló* (*explorative-integrative*) megközelítésnek nevez.

Ez a kutatói módszer egy esettanulmányra épülő kutatásban különös érzékenységet mutat a kutatói önreflexióra és korlátok figyelembe vételére, ugyanakkor nagy figyelmet fordít a szervezeti helyzetek egymástól eltérő értelmezéseire, és azokra a különbségekre, amelyek a társas és egyéni önprezentációk és megnyilvánulások között fellelhetők (Maaloe, 2010). A *feltáró-integráló* megközelítés a valóság feltárására illetve az elméletekre és ismereteinkre támaszkodó kiinduló feltételezéseink helyességének vizsgálatára egyszerre vállalkozik, amennyiben a kutató által fellelteteket összeveti azzal, ahogyan a különböző gondolkodási áramlatokba tartozó kutatók értelmeznék azokat. A *feltáró-integráló* megközelítés a kutatás folyamatában annak jelentőségét hangsúlyozza, hogy folyamatos dialógust hozunk létre szembe állítva egymással a terepen feltárt benyomásokat és a kutató személyes és elméleti előfeltételezéseit (Maaloe, 2010). Ennek a szemléletnek köszönhetően a módszertan képes kielégíteni kutatói törekvéseinket a magyarázat, az interpretáció és a megértés irányába egyaránt. Magyarázó jellegű abban az értelemben, hogy ellenőrizhetjük vele elméleteink erősségét a cselekvések és szervezeti helyzetek előrejelzésére. Ugyanakkor a feltáró-integráló módszertannal megfigyeléseinket és következtetéseinket tudatosan értelmezésnek tekintjük, és különleges nyitottsággal közelítjük meg mások életvilágát, annak érdekében, hogy megérthessük (megragadhassuk) a szavak mögött kifejezésre jutó rejtett valóságot (Maaloe, 2010).

A *feltáró-integráló* esettanulmány módszertan különösen alkalmas olyan kutatások lebonyolítására, ahol a valóság megragadásához több elmélet integrálására van szükség. Ebből a szempontból teljes mértékben illeszkedik kutatói céljaimhoz, a munkahelyi stressz folyamat és a szervezeti igazságosság percepciók kapcsolatának feltárásához. Maaloe (2010) szintén kiemeli a feltáró-integráló kutatásban rejlő lehetőséget az olyan kutatásokban, ahol a vizsgált szereplők együttműködése elkerülhetetlen és ahol a kutató számára lehetőség nyílik arra, hogy a terepen szabadon, kísérletező hozzáállással és belső támogatók reflexióitól kisérv dolgozzon. Ezek a kritériumok szinte tökéletesen ráillenek kutatásom céljaira, feltételeire és lehetőségeire, ezáltal megerősítik a *feltáró-integráló* módszertan alkalmazásának helyességét.

A *feltáró-integráló* esettanulmány módszertan gyakorlati megvalósításának középpontjában az a ciklikus megközelítés áll, amelyben a terepmunka során fellelt tényeket, interpretációkat útmutatóként használjuk a kutatás következő lépésének megtervezéséhez, és amelyhez egy állandó kíváncsi, önreflektív és az elméleteket mély tisztelettel kezelő kutatói attitűd társul (Maaloe, 2010). A módszertan ciklikus jellegét rendkívül szemléletesen mutatja be a következő ábra:

5.3. ábra: A *feltáró-integráló* esettanulmány módszertan ciklikus megközelítése (Maaloe, 2010 p. 26 alapján)



A ciklikus modellnek megfelelően kutatásom kezdetén olyan a kutatási céloknak és lehetőségeknek megfelelő kutatási protokollt hozok létre, amely egyaránt kiterjed az adatgyűjtés és elemzés folyamatára valamint a legfontosabb feltárandó témákra, ugyanakkor a protokollt folyamatosan felülvizsgálom és átdolgozom a kutatási terepről származó impulzusok, önreflexióm és a megismert új elméleti összefüggések figyelembevételével.

A feltáró-integratív megközelítést alkalmazó esettanulmány jellemzően több információforrásból merít és az adatgyűjtés mélyebb szintjét feltételezi. Kutatásom során fókuszcsoporthoz, mélyinterjúk és személyes megfigyelés révén végzek terepmunkát, ugyanakkor az adatgyűjtéssel kapcsolatos részletes megfontolást és leírást az 5.6. fejezetben fogom bemutatni.

5.4.2. A kutatói szerep

Az általam választott kvalitatív kutatási megközelítésből és az előbbiekben bemutatott feltáró-integratív esettanulmány módszertanból egyértelműen következik a kutatói szerep kiemelt jelentősége, hiszen ebben az esetben a kutató rendkívül erős hatással van a kutatás teljes folyamatára (Maaloe, 2010; Maxwell, 1996). A kutató befolyása tehát nemcsak a kutatási célok és kérdések megfogalmazása és a kezdeti kutatási protokoll kialakítása során alapvető, hanem a későbbiekben is meghatározó a vizsgált témák, adatgyűjtési módszerek és adatforrások folyamatos felülvizsgálatából kifolyólag és a kutatási eredmények önreflexióval gazdagított értelmezése során.

Mindebből következik, hogy kutatóként feltétlenül törekednem kell arra, hogy a munkám során akaratlanul is alkalmazott mentális szűrőket lehetőség szerint tudatosítsam. A valóság feltárására tett kutatói erőfeszítéseknek meg kell haladniuk a megkérdoztetek különböző nézőpontjainak egyszerű megismerését és rögzítését. A kutatónak arra is folyamatosan reflektálnia kell, hogy a valóságnak és ezeknek az értelmezéseknek a megragadását hogyan befolyásolja a személyes érintettség, elfogultság vagy éppen az egyoldalú/hányos elméleti ismeretek.

Maaloe (2010) felhívja a figyelmet arra a fontos kutatói felelősségre, hogy a terepmunkával végzett kutatást és az ott élő/dolgozó embereket ne arra használjuk, hogy saját világképünket és meggyőződésünket igazoljuk és teremtsük újra. Ennek érdekében fontos kutatóként tudatosítani, hogy melyek azok az elméletek, koncepciók, kifejezések vagy érdeklődési területek, amelyek számunkra a legfontosabbak és amelyeket leginkább hajlamosak vagyunk a terepmunka során felfedezni. Fontos tehát a saját nézőpontunk fogságából való kitorés és az őszinte törekvés arra, hogy mások értelmezéseit olyan módon ragadjuk meg, hogy azzal őket is támogatassuk az őszinte reflexióban. Ezáltal közelebb kerülhetünk azokhoz a témákhoz, amelyek valóban szenvedést és küzdelmeket jelentenek az érintettek számára, és esély adódhat arra, hogy a kutatás utat nyithasson új megoldási lehetőségek irányába is (Maaloe, 2010).

A kutatás lebonyolítása során kiemelkedő jelentősége van tehát a kutató és a kutatási terepen élő/dolgozó emberek közötti kapcsolatnak, amelyben Maaloe (2010) ajánlása szerint elsődleges, hogy személyként tekintünk az érintettekre még az előtt, hogy munkásként, vezetőként vagy más szerepeik szerint kezdenénk el kérdezni és kezelni őket. Minden kutatással szemben alapvető etikai elvárás, hogy a kutatással legalább ne rontsunk a kutatásban érintettek helyzetén. Természetesen már ez a morális elvárás is sokféleképpen értelmezhető, ugyanakkor a kutatásban résztvevők személyes méltóságának tiszteletben tartása alapvető érték. Mindez nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a kutató és a kutatás többi résztvevője között magas bizalmi szint jöhessen létre és ezáltal a kutatás eredményeinek megbízhatósága és érvényessége is növekedjék. A bizalom kiépítéséhez a kutató részéről olyan kiszámítható, transzparens és őszinte működésre van szükség, amely által a kutatásban érintettek nem érzik fenyegetve magukat, hanem éppen ellenkezőleg: kinyílnak a kutatás által megnyitott dialógusra, reflexióra, közös gondolkodásra. Saját kutatásom során a következő megoldásokkal igyekeztem elérni, hogy bizalmi légkörben végezhessem a terepmunkát:

- Kutatásomnak erős belső támogatókat sikerült megnyernem, akik a transzparens kommunikációnak köszönhetően meggyőződhetek róla, hogy kutatásom céljai az érintettek érdekeit nem sértik, sőt segíthetnek a gyárban tapasztalt problémák megoldásában.
- Az adatgyűjtés során alárendelőds a szervezet megszokott működésének olyan tekintetben, hogy azt semmiképpen ne akadályozza a kutatás. (Például a hajnali vagy késő esti interjúk és helyszínnek megválasztásában teljes rugalmasságot mutattam, ily módon kifejezve, hogy semmilyen módon nem szeretném és nem fogom gátolni a gyár hatékony működését.)
- Toleráns és elfogadó hozzáállás minden terepadottsághoz, és az egyes személyek irányába egyaránt. (Például a fókuszcsoporthoz és interjúk során teljes természetességgel dolgoztam koszos sörpadon ülve, vagy a vezetői irodában és a bátran fogadtam a válaszadók részéről akár a trágár beszédet is.)
- A titoktartás és az adatok bizalmas kezelésének ígérete és megvalósítása már az adatgyűjtés folyamán is olyan módon, hogy egyetlen forrását tekintve beazonosítható információt se adtam ki mások számára.
- A kutatási eredmények, értelmezésem és következtetésem rendszeres megosztása a kutatásban résztvevőkkel, akiket bátorítottam ezek közös megbeszélésére illetve az ezekre irányuló reflexiókra.

5.4.3. A kritikai olvasat módszertana

A kritikai elmélettel kapcsolatban megállapítható, hogy sokkal hangsúlyosabb bírálata más kutatói megközelítések irányába, mint módszertani és empirikus orientációja (Bourdieu et al., 1991 In: Alvesson és Skoldberg, 2000). A kritikai elmélet által inspirált számos kutatásban megfigyelhető, hogy a szerzők másodlagos empirikus anyagokat dolgoznak fel saját kutatási kérdéseik szempontjából, hiszen az általuk vizsgált tág és komplex kérdések nehezen megragadhatóak egy-egy önálló kutatással (Lasch, 1978 és Sennett, 1980, In: Alvesson és Skoldberg, 2000).

Az utóbbi években ezt a felismert hiányosságot igyekezett primer adatgyűjtéssel ellensúlyozni néhány kutató, és ezáltal igazolni, hogy a kritikai álláspontra építve is megfogalmazhatóak gyakorlatias módszertani ajánlások. A kritikai szemléletű kutatások ugyanakkor még primer adatgyűjtéssel járó empirikus munka esetén is előtérbe helyezik a társadalmi kontextus hatásaira irányuló interpretációt és értékelést magával az empirikus anyaggal szemben, melynek alátámasztására a kritikai kutatók alapvetően három érvet alkalmaznak (Alvesson és Skoldberg, 2000 p. 134-135):

- Egy-egy kutatásban a jelenségeknek csak korlátos száma tárható fel és ezek is csak korlátos számú szempontból vizsgálhatóak.
- A társas feltételek, ideológiák, kommunikatív folyamatok erősen hatnak a tudatalatti világra és ezért az empirikus eredmények megkérdőjelezhetőek abban a tekintetben, hogy mennyire fejezik ki a valóságot,

a valódi véleményt és mennyiben egy tudat alatt elfogadott ideológiát vagy manipulációt. Fontosabb tehát megérteni, hogy egy-egy álláspont mit jelent, honnan származik és milyen következményekkel jár. A társadalomtudomány alanyai egyértelműen kifejezik, hogy ők csak részei egy társadalmi kontextusnak.

- Az empirikus anyagokra való túlságosan erős támaszkodás előtérbe helyezi a most létezőt azzal szemben, ami lehetne. A szigorúan empirikus megközelítés esetén az a veszély fenyeget, hogy a jelenleg bevett kategóriák, társas rendszerek szerint vizsgálunk jelenségeket, és nem vesszük figyelembe a történelmi (dialektikus) összefüggéseket és más lehetséges társas struktúrákat és kategóriákat.

Kutatásom szempontjából különösen fontosak Alvesson és Skoldberg (2000) ajánlásai, akik a fenti érvrendszert kevésbé élesen alkalmazva a kritikai szemléletű kutatás empirikus oldalának erősítésére tesznek javaslatokat. Mindezt olyan reflexív módszertani megközelítést hangsúlyozva teszik, amely kiválóan illeszkedik a Maaloe (2010) által javasolt exploratív-integratív esettanulmányokhoz. Alvesson és Skoldberg három módszertani lehetőséget is megvalósíthatónak tartanak az empiria szerepének növelésére a kritikai kutatásban, melyeket a *kritikai etnográfia*, az *intenzív kritikai interpretáció* és az *empíriával kiegészített elméleti kutatás* bemutatásával illusztrálnak. Az általam választott *intenzív kritikai interpretáció* módszertani megközelítése több szempontból is kiválóan illeszkedik kutatási kérdéseimhez és témáimhoz.

Egyrészt az *intenzív kritikai interpretáció* megközelítésnek része, hogy a kutató egy vagy néhány témára fókuszál egy tágabb társadalmi összefüggésrendszeren belül (az én esetemben munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság), és ezeket teszi kritikai elemzés tárgyává. Másrészt ez a módszertan elfogadja, hogy az empirikus adatgyűjtés is fókuszált és nem éri el egy teljes szervezeti etnográfia szintjét. Végezetül a módszer feltételezi a témához kapcsolódó alapos elméleti ismereteket, ami irányítja a témára és empirikus adatgyűjtésre vonatkozó fókusztalálást és a kritikai interpretációt egyaránt (Alvesson és Skoldberg, 2000).

Mindebből következik tehát, hogy a kritikai szemléletű kutatás szempontjából nagy jelentősége van a kutató által használt elméleti keretnek, és ennek megfelelően igyekeztem ezt a saját kutatásomra nézve a korábbi fejezetekben bemutatni. Ezek a keretek segítenek abban, hogy a kutató ne essen az empirikus adatok fogságába, ne ragadjon le a kutatási alanyok értelmezésénél és az ehhez fűződő meglátásoknál, hanem folyamatosan szem előtt tartsa azt az egészet, amelynek ezek az adatok és értelmezések részei. A kutatói megközelítésnek ez a formája azt eredményezi, hogy a kutatók jelentős elméleti ballasztot hordoznak, nagy a kísértés, hogy belelássák az empirikus eredményekbe az általuk favorizált elméletek kategóriáit, állításait. Ugyanakkor ez más kutatásokra is igaz, hiszen az empirikus eredmények kutatói értelmezése soha nem közvetlenül a valóságból pattan ki, hanem mindig valamilyen kutatói megértésmódon keresztül jut a felszínre. A kritikai kutatás esetében ezek a szemellenzők különösen méretek lehetnek. Az empirikus anyagnak ilyen módon történő megközelítése ugyanakkor egyszerre jár nagyobb nyitottsággal, és olyan következtetésekhez is hozzájárulhat, amelyek jelentősen túlmutatnak más kutatói módszerek lehetséges eredményein (Alvesson és Skoldberg, 2000).

Kutatásom kritikai olvasatának irányát és módszertani fókuszát tekintve további fontos szempont, hogy kutatók egy része megkülönbözteti a *felszíni struktúrákat* és a *mély struktúrákat* (Deetz és Kersten, 1983). A felszíni struktúrák alatt az emberek tudatos életét értik, ahol a dolgok természetesek, racionálisak és érthetőek. A mély struktúrák ezzel szemben, azok a meg nem kérdőjelezett meggyőződések és értékek, amelyekre az (adottságként kezelt) felszíni struktúrák épülnek (Alvesson és Sköldbberg, 2000). Ebben a megközelítésben a kritikai kutatás célja éppen a mély struktúrák feltárása, azoknak a meggyőződéseknek és értékválasztásoknak az azonosítása, amelyekből a megmerevedett társadalmi intézmények, gondolkodásmód és cselekvési minták következnek.

Ez a kutatói megközelítés két irányt követhet. Az első a torz és elnyomó eszmék forrását igyekszik feltárni, és olyan kommunikációs struktúrákat illetve folyamatokat azonosítani, amelyek elferdítik a megértést és önismertet vagy aszimmetrikus kommunikációs teret biztosítanak a szervezetek tagjainak a hierarchiának illetve a rendelkezésre álló erőforrásoknak megfelelően. A megközelítés másik iránya a szóban forgó elgondolás tartalmát, a szervezeti tagok meggyőződéseit vizsgálja és alapos, kritikus elemzés tárgyává teszi annak elfogadhatóságát.

Ebből következik, hogy a kritikai interpretációkra különösen azokban az esetekben van szükség, amikor valamilyen eltorzulás fedezhető fel. Ilyennek tekinthetőek azok az esetek, amikor a szervezetekben uralkodó elgondolások hamisak, félrevezetőek, vagy amikor ezek forrása egyoldalúan meghatározott egy domináns szereplő által illetve más módon manipulált (Alvesson és Sköldbberg, 2000). A kritikai kutatás lényege, hogy a szervezeti jelenségeknek tartalmat és értelmet ad, egyaránt fontos eleme tehát a megértés és magyarázat, és éppen olyan problémákat fogalmaz meg, amelyek természetesnek és maguktól értetődőnek tűnnek.

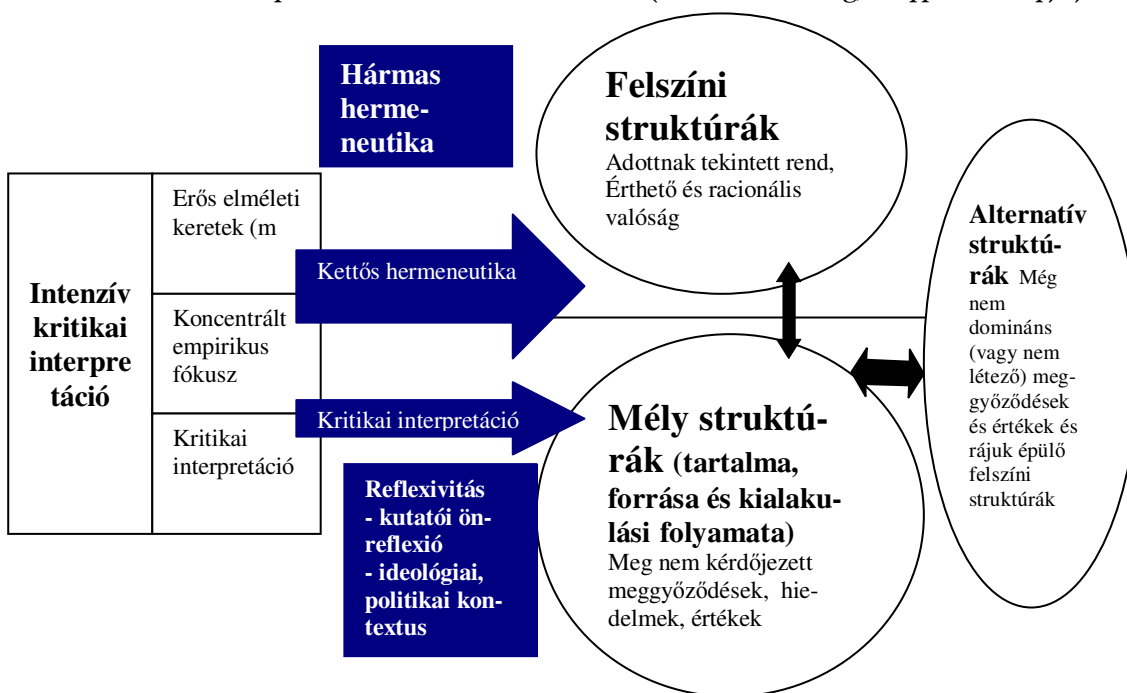
A kritikai kutatás további fontos eszköze, hogy egyfajta dialektikus gondolkodásmódot alkalmaz, amelyben a létező és megvalósult gyakorlatot és valóságot a kutató feszültségbe helyezi a lehetséges alternatívával, ami akár tapasztalatilag nem is létezik. A kutató így módon kérdőjelezi meg a bevett és magától értetődőnek tűnő eszméket és intézményeket, felismerve, hogy a jövőnek nem szükségszerűen kell a jelen reprodukciójának lennie (Adorno és Horkheimer, 1979, Alvesson és Sköldbberg, 2000).

A kritikai kutatást és értelmező tevékenységet Alvesson és Sköldbberg (2000) összefoglalóan *hármus hermeneutikaként* (triple hermeneutics) írja le. Míg az egyszerű hermeneutika a személyek önmagukról és interszubjektív valóságukról szóló értelmezéseire és értelemadására vonatkozik, addig a kettős hermeneutika a társadalomkutatók tevékenysége, a magukat értelmező létezők értelmezése. A hármus hermeneutika magában foglalja a kettős hermeneutikát és kiegészíti egy harmadik elemmel. Ez a harmadik elem a tudatalatti folyamatok, ideológiák, hatalmi viszonyok és elnyomás kritikai értelmezését foglalja magába (Alvesson és Sköldbberg, 2000). A hármus hermeneutika megvalósításához ugyanakkor sokkal mélyebb és kiterjedtebb reflexióra van szükség, mint a mainstream kutatások többségében. A kutatónak nemcsak az adottnak tekintett társas és eszméi struktúrákra kell reflektálnia, hanem rendkívül erős, folyamatos személyes önreflexiót is végre kell hajtania. A kritikai kutatás alapértéke a szabad és független kutató, és az a törekvés, hogy ne termelje újra a meglévő társadalmi struktúrákat. Nem szabad ugyanakkor megfeledkeznünk arról, hogy mindannyian egy politikai és ideológiai térben élünk. Fontos

tudatosítani tehát ilyen jellegű preferenciáinkat, illetve az is a kritikai reflexió alapelvárásaihoz tartozik, hogy reflektáljunk a kutatást jóváhagyó, támogató, megrendelő érintettek szempontjaira, szervezeti illetve politikai érdekeire.

Összegezve elmondható tehát, hogy kutatásom kritikai olvasatának módszertani megközelítése a fent részletesen bemutatott elveknek és megfontolásoknak megfelelően *intenzív kritikai interpretációnak* tekinthető, melynek megvalósítási módját Alvesson és Skoldberg (2000) ajánlása alapján a következő ábra segítségével mutatom be:

5.4. ábra: Intenzív kritikai interpretáció reflexív hármas hermeneutikával (Alvesson és Skoldberg, 2000 pp. 130-145 alapján)



Az intenzív kritikai interpretáció által megkívánt a *stabil elméleti keret* a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság korábban bemutatott elméleti jelentik. *Empirikus adatgyűjtésemet fókuszálom* a tágabb társadalmi kontextuson belül egy multinacionális vállalat egyetlen gyáránál végzett fókuszcsoporthoz, interjúkkal és személyes megfigyeléssel végzett kutatásra. *Kritikai interpretációmban* a leghangsúlyosabb szerepet Alford és Naughton (2004) teljes emberi fejlődésről és Sennett (1998) a jellem korróziójáról szóló gondolatai jelentik. A kritikai interpretáció a *hármas hermeneutika* elvének megfelelően a társadalomtudományi kettős hermeneutikát kiegészíti egy olyan új elemmel, amely a tudatalatti folyamatokra, ideológiákra, hatalmi struktúrákra irányul. Ebben a tekintetben nagy hangsúlyt fektetek a *felsőzíni struktúrákat* (természetesnek, adottnak, racionálisnak tekintett rendet és valóságot) magalapozó *mély struktúrák* feltárására, melyek elsősorban a meg nem kérdőjelezett meggyőződések és értékeket jelentik. Egyaránt törekszem az általam vizsgált gyárban feltárt mély struktúrák tartalmának és az őket létrehozó folyamatoknak illetve forrásoknak kritikai interpretációjára. Kritikai interpretációm szempontjából kiemelkedő jelentőségű az önreflexió, saját politikai, világnézeti indíttatásaim tudatosítása, melyet jelentős részben bemutattam a kutatás tudományos alapjairól szóló második fejezetben. Az empirikus vizsgálat társadalmi kontextusának jelentőségét már az első fejezetben felvetett gondolatok is jelzik, ugyanakkor az értekezés kritikai olvasatában igyek-

szem erre reflektálni és a megmerevedett társadalmi struktúrákkal szemben lehetséges, de még nem számottevő vagy nem létező alternatívákat állítani.

5.4.4. A posztmodern olvasat módszertana

Kutatásom második, posztmodern olvasatának kidolgozásában fontos szerepet játszott, hogy kutatásom kritikai olvasata minden erénye ellenére úgy éreztem, hogy csak részben képes a maga összetettségében megragadni és kifejezni a vizsgált gyár helyi valóságát és az olvasatnak jelentős korlátai vannak a társas konstrukciós folyamat megértése szempontjából. A megértés gazdagításának irányába mutató fontos lépésnek tekintem a posztmodern olvasatot, melyben az X gyár munkavállalói által létrehozott társas valóságot, kommunikatív cselekménysorozatot, szervezeti diskurzusokat az ÉKM (Pearce, 2006) által kínált módszerek segítségével elemzem.

A kutatási terepként szolgáló gyárban létrejött rendkívül ellenséges társas struktúrák megértéséhez nagy segítséget jelentett, hogy a CMM megközelítése a külső kontextuális tényezők helyett a belső interakciókra helyezi a hangsúlyt és elemzési eszköztárát nem külső kritikai meggyőződések határozzák meg, hanem a módszer magukat az egymást követő kommunikatív cselekményeket és értelmezéseket helyezi a vizsgálódás középpontjába.

A CMM modell előzményeként Pearce and Cronen kezdetben egy olyan kommunikációs elméletet építettek fel, amellyel kapcsolatban még nem tudták, hogyan használják azt (vagy használható-e egyáltalán) a kommunikatív cselekmények javítására. Szerették volna megérteni, hogy „*mit tesznek az emberek, amikor egy bizonyos módon kommunikálnak*” és „*miért teszik ezt*” (Pearce, 2005 p. 39). Ezáltal a kommunikáció *performatív* aspektusát helyezték vizsgálódásuk középpontjába, a résztvevők által létrehozott társas valóság került előtérbe, a mozgatórugók tekintetében pedig a szereplők személyisége és egyéb tulajdonságai helyett magára a kommunikációs cselekményre és ennek jellemzőire összpontosítottak (Pearce, 2005). Értekezésem CMM módszertanát alkalmazó posztmodern olvasatának célja tehát az, hogy a vizsgált szervezet tagjai által kulcsfontosságúnak tartott néhány kommunikációs folyamat alapos vizsgálatának segítségével a valóság komplexitását jobban tükröző megértésre juthassunk a társas valóság létrejöttének folyamatával kapcsolatban. A Pearce (2006) által megalkotott és általam alkalmazott kutatási módszer és elemzési keret leginkább a *cselekvő értelemadásának hierarchikus modelljével* és a *logikai erőhatások négy aspektusának* bemutatásával ragadható meg.

A cselekvő értelemadásának hierarchikus modellje

A CMM által kínált megközelítés központi modelljeként és kereteként Pearce a „**cselekvő értelemadásának hierarchikus modelljét**” tárgyalja (Pearce, 2004 p. 39), amelyben több szintjét különbözteti meg azoknak az aszimmetrikusan egymásba ágyazott kontextusoknak, amelyek értelmet adnak egy konkrét kommunikatív cselekménynek. Pearce ezekre a kontextusokra olyan **erőforrásokként** tekint, amelyből a cselekvő döntéshozatala és értelemadása során meríthet. A résztvevők történetei sokféle mintát ölthetnek, és a CMM módszertani szemlélete nem határoz meg valamiféle állandó sorrendiséget az egymásba ágyazott kontextusok között, hanem

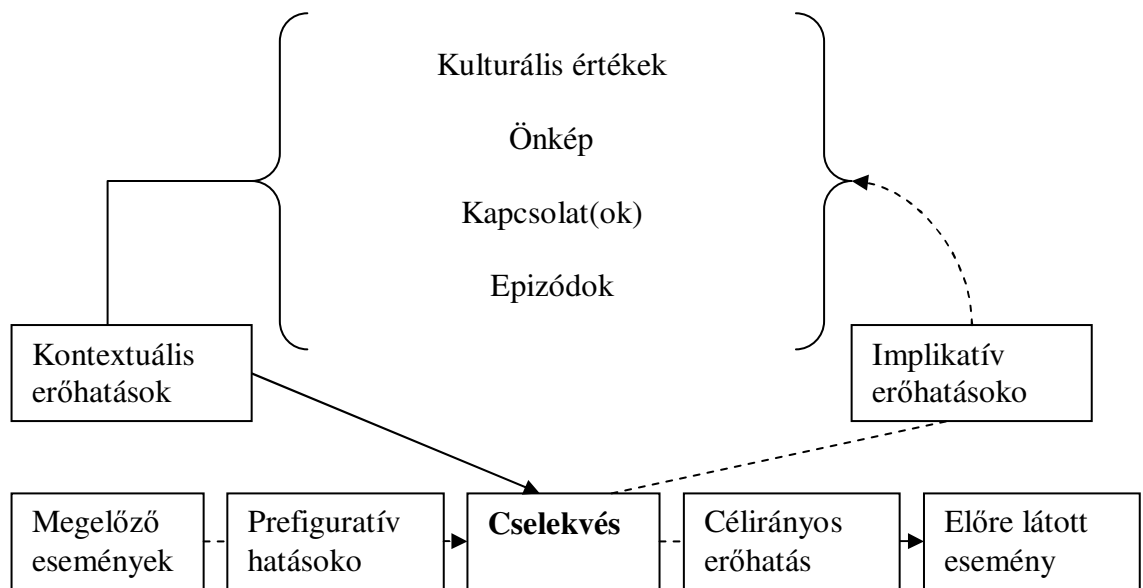
az erőforrások egyenértékűségét hangsúlyozza, melynek köszönhetően az értelemadások és cselekvések koordinálhatóvá válhatnak. Az egymással összeegyeztethetetlen diskurzusoknak nem feltétlen kibékítésére törekszik, hanem arra hogy azok együttesen érvényesülhessenek és hozzanak létre egy koherens valóságértelmezést (Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004). Pearce modelljében az egymásba ágyazott kontextusok négy rendszeren visszatérő történetét azonosítja (Pearce, 2004 p. 40):

1. **az önazonosság, önkép, identitás történetei** a cselekvő saját magáról szóló történetei, amelyek önmagáról és másokról szóló definíciókat és azonosulásokat tartalmaznak, hiszen ehhez szükség van a társzereplők és a kapcsolatokat magukban hordozó rendszerek meghatározására is;
2. **a kapcsolatok történetei** a résztvevők között meglévő vagy meg nem lévő kapcsolatokról szólnak, és tartalmazzák a különböző szintű kapcsolatokkal járó jogokat és kötelezettségeket;
3. **az epizód története** azt részletezi, hogy „*mi az, amit csinálunk?*”, tartalmazza az eseményeknek a sorozatát, rendelkezik kezdettel, cselekménnyel vagy narratív fejlődéssel és befejezéssel;
4. **a kultúra története** magába foglalja azt a komplex és gyakran ellentmondásos világnézetet, feltételezés rendszert, morális értékrendet, helyesnek vélt cselekvésmódot, amely egy kultúra, intézmény vagy szervezet sajátja, és amelyet az értékesnek tekint és jutalmaz.

A logikai erőhatások négy aspektusa modell

A különböző lehetséges sorrendben aszimmetrikusan egymásba ágyazódó kontextusokat Pearce összekapcsolja magával a kommunikatív cselekménnyel, amely a CMM szemléletének megfelelően egymást keresztező „*logikai erőhatások*” közepette helyezkedik el. A cselekvés tehát olyan logikai erőhatások kereszteződésében zajlik, amelyeket társas rendszerek határoznak meg és közvetítenek az egyes cselekvők számára. A cselekvés ennél fogva nem értelmezhető azon jelentős diszkurzív erőhatások és erőforrások nélkül, amelyek lehetővé tehetnek bizonyos cselekvési formákat, míg másokat erőteljesen korlátozhatnak (Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004). Ez jelentheti például azt, hogy bizonyos helyzetekben hiányos a cselekvő számára rendelkezésre álló logikai repertoár vagy azt is, hogy könnyebben elérhető egy konkrét és gyakran reprodukált logikai gondolatmenet. Az egymással ellentétes, akár összeegyeztethetetlen, egymást keresztező logikai erőhatások összehatása erőteljesen befolyásolja, hogy a szereplők hogyan értelmezik helyzetüket és milyen cselekvési módokat választanak. A diskurzusok folyamatosan újratermelik és felidéznek ezeket a logikai erőhatásokat, így hatnak a cselekvés végső kimenetelére. Az egyes cselekvőkre vagy cselekvők csoportjaira ugyanakkor ezek a különböző logikai erőhatások eltérő mértékben és módon hatnak, ennél fogva ütközik nehézségekbe a szereplők között a cselekvés és a beszédmód koordinálása (Pearce, 2004). A CMM modellje szerinti logikai erőhatások négy aspektusát a következő ábrával szemléltethetjük:

5.5. ábra A CMM logikai erőhatásainak négy aspektusa (Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004 p. 205)



A fentiekben bemutatott és az 5.2-es ábrán megjelenített különböző, cselekvőkre ható logikai **erőhatások** a következők: *kontextuális erőhatások*, *prefiguratív erőhatások*, *célirányos erőhatások* és *implikatív erőhatások*, érvényesülnek a cselekvésekhez köthető döntéshozatal során. Döntése megnyilvánulhat az alternatívák közötti választásban vagy az alternatív cselekvési módok összekapcsolásában (Broadfoot, Deetz és Anderson, 2004). A cselekvések egyaránt lehetnek válaszok egy korábbi cselekményre vagy irányulhatnak a jövőben eléni kívánt célokra (lásd. prefiguratív és célszerű erőhatások). Pearce gondolatmenete alapján a következő módon értelmezhetjük az egyes logikai erőhatásokat:

1. **a kontextuális erőhatások** azoknak a „*kötelezettségviseléseknek*” a kifejeződése, amelyek azokból a feltételekből illetve erőforrásokból származnak, amelyeket a cselekvő az alternatívákkal kapcsolatos értelemadási folyamatban felhasznál. A Pearce által azonosított négy meghatározó kontextuális erőforrást a *cselekvő értelemadásának hierarchikus modelljében* bemutatott történetekkel azonosíthatjuk: az *önazonosság* történetével, a *kapcsolatok* történetével, az *epizód* történetével és a *kultúra* történetével. Ezek a hierarchikusan egymásba ágyazott történetek olyan erőforrásoknak tekinthetők, amelyeket az egyes cselekvők különböző sorrendiséggel és ennek megfelelő aszimmetria szerint alkalmaznak, mely által kifejeződik az értelemadás koordinációjának esetlegessége (Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004). Ezek az erőforrások nem ragadhatóak meg a cselekvőkről leválasztott egységes tudáselemként, hanem éppen az egyes szereplők közötti interakciókban fejeződnek ki és temetődnek újra, diszkurzív folyamatok eredményeinek tekinthetők. Az egyes kultúrákhoz tartozó értékek például olyan diszkurzív erőforrások, amelyek igazoló és legitimáló kötelezettségeket tartalmaznak, és ennek az erejüknek köszönhetően idézik fel őket bizonyos cselekedetekre vonatkozóan (Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004).

2. **a prefiguratív erőhatások** olyan „kötelezettségérzetek” kifejeződései, amelyek a megelőző események során a többi szereplő által megvalósított cselekmények észleléséből és értékeléséből származtatják „logikai erejüket”. Amennyiben tehát a cselekvő egy olyan logikai kapcsolatot idéz fel a konkrét helyzetben, amely például az „*agresszióra agresszióval kell válaszolni*” tételben fejezhető ki, akkor egy agresszívként értelmezett cselekedet a többi szereplő részéről az agresszív válasz kötelezettségének érzetét indukálja (Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004). Fontos hangsúlyozni, hogy a CMM szemléletmódja szerint a felidézett logikák és a megelőző cselekmények hatása távolról se determinisztikus, mindösszesen annyit állíthatunk, hogy táplálják ezeket a prefiguratív erőhatásokat, de a cselekvő választási lehetősége nem vesz el (Pearce, 2006, Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004).
3. **a célirányos erőhatások** a prefiguratív erőforrások ellentéteinek tekinthetők, amennyiben éppen az élmi vagy megvalósítani kívánt célokhoz, jövőképekhez kapcsolódó „kötelezettségérzeteket” foglalják magukba. Ezek az erőhatások abból származnak tehát, hogy milyen cselekvésekre van szükség ahhoz, hogy a cselekvő által vágyott/remélt végcél bekövetkezhessen. Amennyiben az a logikai erőhatás érvényesül például, hogy a „*kemény munka eredményre vezet*”, akkor a vágyott siker érdekében felerősödik a kemény munka kötelezettsége. Egy ezzel ellentétes logikai erőhatás, amelyet úgy fogalmazhatnánk meg, hogy a „*kemény munkának semmilyen hatása nincs*” ugyanakkor felszámolja a vágyott sikerhez kapcsolódó kemény munkára ösztönző kötelezettségérzetet.
4. **az implikatív erőhatások** a kontextuális erőhatásokhoz hasonlóan a *cselekvő értelemadás hierarchikus modelljében* (Pearce, 2004) bemutatott történetekhez mint kontextusokhoz, erőforrásokhoz kapcsolódnak. Azokat a „kötelezettségérzeteket” foglalják magukba, amelyek ahhoz kapcsolódnak, hogy az egyes cselekvési alternatívák választása milyen következményekkel fog járni ezekre az erőforrásokra nézve. Ezek a *kötelezettségérzetek* olyan gondolatokban és mondatokban érhetőek tetten mind például a következők: „*Mit fogunk gondolni rólam az emberek?*” vagy „*A férfiak nem sírnak!*” (Broadfoot, Deetz and Anderson, 2004, p.206). Ezek az erőhatások származhatnak a cselekvők olyan szándékaiból is, hogy egy tudatos kontextust, például epizódot, identitást, vagy kultúrát hozzanak létre (Pearce, 2004).

Értekezésem posztmodern szemléletű olvasatában tehát ezt a módszertani megközelítést alkalmazva fogom górcső alá venni a szervezet társas valóságának létrehozása szempontjából kulcsfontosságú eseménysorokat, melyek a szervezet tagjai részéről származó cselekvési illetve értelmezési aktusok láncolatát tartalmazzák. Az elemzés során megkíséreltem feltárni az egyes résztvevők hierarchikusan egymásba ágyazott kontextuális erőforrásait (kulturális értékek, önkép, kapcsolatok, epizódok) és azokat a kritikus momentumokat és döntési pontokat, ahol különböző logikai erőhatások (kontextuális, prefiguratív, célirányos és implikatív) befolyásolják választásaikat. A létrehozott társas valóság folyamatszemléletű posztmodern megközelítéséhez a CMM által megalkotott to-

vábbi (a 6.2 fejezetben részletes bemutatásra kerülő) elemzési eszközöket fogok használni. A szervezeti működés külső kritikája helyett (mely a kritikai olvasat meghatározó jellegzetessége) leginkább arra helyezem a hangsúlyt, hogy rámutassak azokra a kommunikatív láncolatokra, amelyek során a különböző szervezeti tagok olyan társas struktúrákat hoznak közösen létre, amelyek egyik fél által se vágyott eredmények (sőt minden fél számára terhesek), és ezáltal lehetségessé válik a résztvevők céljaiból kiinduló immanens kritikai következtetések megfogalmazása.

5.5. Mintaválasztás és a kutatási terep

Kvalitatív és multiparadigmatikus szemléletű kutatásom során a mintaválasztás szempontjából nem a véletlen mintavétel és a statisztikai reprezentativitás a meghatározó, hanem az a tervszerűség, amelynek köszönhetően igyekszem kutatási céljaim és kérdéseim szempontjából releváns információkhoz jutni, és amelyekre építve fontos felismerésekre juthatok és következtetéseket fogalmazhatok meg (Maxwell, 1996). Ennek megfelelően ebben a kutatói megközelítésben különösen nagy jelentősége van a kutatói előfeltevéseknek, a számomra kiindulópontként szolgáló elméleteknek és nem utolsósorban a témával és kérdésekkel kapcsolatos személyes tapasztalataimnak.

5.5.1. A mintaválasztás elvei

Mindezek alapján mintaválasztásom során a kvalitatív kutatásokkal kapcsolatban megfogalmazott iránymutatások voltak meghatározóak számomra (Beck-Bíró, 2009; Gelei, 2002; Bokor 1999). Mintám elsősorban korábbi empirikus tapasztalataimból kiindulva tudatosan és célirányosan megválasztott és nem a véletlen mintavétel szabályait követi. A mintavétel és a kutatási terep megválasztása is elméletileg orientált, nem a reprezentativitást célozza, hanem egy olyan kritikus esetre irányul, amely rendkívül információgazdag, intenzív és koncentrált formában jeleníti meg a vizsgált jelenségeket (Miles és Huberman, 1994). A mintaválasztás szempontjából fontos megfontolás volt az is, hogy olyan terepen dolgozhassam, ahol az érintettek támogatása legalább minimális mértékben lehetővé teszi, hogy a kutatás hozzájárulhasson a szervezet fejlesztéséhez, az érintettek helyzetének és jólétének javításához. A mintavétel további fontos jellemzője, hogy lépésről lépésre alakul ki, hiszen egyrésztől befolyásolják az adatgyűjtés során megszerzett információk, másrésztől a szervezet működése a kutatás folyamán új lehetőségeket nyithat meg, illetve új korlátokat szabhat a kutatói munkának. Végezetül elmondható, hogy a kvalitatív kutatásoknál megszokott módon kis mintával dolgozom, melynél multiparadigmatikus megközelitésem két olvasata különböző módon és mértékben támaszkodik a kontextusba való beágyazottságra.

5.5.2. A vizsgálati egység

Tekintettel arra, hogy a kutatás alapvető elemzési kerete az esettanulmány módszertan, ezen a ponton fontos kitérni a vizsgálati egység megjelölésére is, amelyet a korábbiak során az 5.4.1.-es alfejezetben részben már tárgyaltam. Saját kutatásom Maaloe (2010) csoportosítása szerint egy Beágyazott Holisztikus (Embedded Holistic) esettanulmány, hiszen egyetlen kisméretű gyárat igyekszem sokoldalúan és a lehetséges legtöbb érintett megkérdezésével vizsgálni, ugyanakkor ez a szervezeti egység rendkívül erősen beágyazódik a multinacionális anyavállalat működésébe és a magyarországi társadalmi kontextusba. Ebből következően a fő vizsgálati egység az általam választott kutatási terep, az X gyár. Kutatásom céljai és kérdései szempontjából ugyanakkor további pontosításra van szükség a vizsgálati egység tekintetében. Ebből a szempontból kiemelhetjük a **kritikus szervezeti folyamatokat**, amelyek a vizsgálati egységek egy másik szintjét jelentik, hiszen elsősorban ezeken keresztül tudom feltárni a munkahelyi stressz folyamatot, diskurzust és a szervezeti igazságosság percepciókat. Tekintettel arra, hogy ezek a témák közvetlenül rendkívül nehezen megragadhatóak és vizsgálhatóak, a kutatás lebonyolítása során azokon a **problémákon** keresztül fogom feltárni őket, amelyeket a **szervezet tagjainak beszámolóiból** megismerhetek. Összegzésként elmondható tehát, hogy az általam választott Beágyazott Holisztikus esettanulmány módszer fő vizsgálati egysége az X gyár, ugyanakkor ebbe a vizsgálati egységbe beágyazódva a kritikus szervezeti folyamatok és a munkahelyi problémákról szóló beszámolók lesznek azok a fő csatomák, amelyeken keresztül a munkahelyi stressz folyamatot, diskurzust és igazságosság percepciókat feltárom. Yin (1994) ajánlásainak megfelelően folyamatosan figyelmet fogok fordítani a vizsgálati egység struktúra komplexitására és az elemei közötti kapcsolatokra.

5.5.3. A kutatás alanyai

A mintaválasztás során mindvégig fontos volt számomra, hogy a gyár működését a lehetséges legtöbb szempont figyelembevételével vizsgálhassam. Ebből kifolyólag fontos volt számomra, hogy valamennyi tevékenységi kör és vezetői szint meglátásaira kiterjedjen az adatgyűjtésem, illetve, hogy az érintettek egyéni megnyilvánulásai, állásfoglalásai mellett a kutatásom kiterjedjen a szervezeti tagok közötti interakciókra és a közösségi megnyilvánulásokra, véleménynyilvánításokra is. Ennek érdekében a fizikai munkásokkal, a fizikai munkások közül választott csoportvezetőkkel, a szakterületi vezetőkkel, a szakszervezeti vezetővel és a gyárigazgatóval terveztem mélyinterjút, illetve fókuszcsoportos interjút. A fizikai munkásokkal készített fókuszcsoportos beszélgetések és a vezetőkkel készített interjúk során azonosított legjelentősebb problématerületek nagymértékben befolyásolták a minta további alakulását. Ennek köszönhetően a mintába bekerült az irodavezető, a gyárigazgató-helyettes, az árukiadó és a laborvezető is, akik a kiemelkedően fontos problématerületekre vonatkozóan a kutatás szempontjából szintén nélkülözhetetlenül fontos információkkal rendelkeztek. Egy-egy problémahelyzet megértése szempontjából felbecsülhetetlenül értékesnek bizonyult, hogy különböző adatgyűjtési módszerekkel (fókuszcsoport, mélyinterjú és nem résztvevő megfigyelés) szerezhettem információkat.

5.5.4. A kutatási terep

A kutatás céljára kiválasztott szervezet egy multinacionális nagyvállalat magyarországi gyártó üzeme. A kutatási tereppel kapcsolatban a korábbiakban már kifejtettem, hogy választásomat elsősorban egy a gyárhoz kötődő kutatás megdöbbenő tapasztalatai vezérelték. A munkahelyi stressz és szervezeti igazságtalanság olyan rendkívüli megnyilvánulásait tárta fel korábbi kutatásunk, amelynek mélyebb megértésére és a helyzet esetleges javítására rendkívül erős belső kutatói vágy ébredt bennem és a szervezeti tagjainak egy részéről jelentős támogatás is mutatkozott.

A szervezetnél tapasztaltak érzékeny jellege és titoktartási kötelezettségem miatt a szervezettel kapcsolatban csak az értekezés megértése szempontjából elengedhetetlenül fontos információkat fogom olvasóim rendelkezésére bocsátani. Úgy gondolom, hogy jelentős mértékben mindez nem gátolja a megértést, ugyanakkor olyan helyzetekbe és folyamatokba kaphatunk ily módon betekintést mely bőségesen kárpótol minket ezért.

Az általam vizsgált X gyár egy multinacionális vállalat magyarországi gyártó egysége, mely privatizáció útján került a vállalat tulajdonába. A multinacionális vállalat már több mint 15 éve van jelen a magyarországi piacon és több gyártó egységet üzemeltet az országban. A 2000-es évek első felében a vállalat jelentős expanziót valósított meg az iparág fellendülésének köszönhetően, ugyanakkor az iparág 2006-tól kezdődő visszaesése miatt 2009-re olyan mértékben csökkent megrendeléseinek állománya, hogy több gyártóegység bezárása mellett arra kényszerült, hogy dolgozóinak csaknem felét elbocsássa.

Az általam vizsgált gyár túlélte a gyárbezárások időszakát, ugyanakkor 2009 folyamán szintén arra kényszerült, hogy a munkások megtartása mellett hónapokig felfüggeszse gyártását. A gyárban kialakult rendkívül kritikus helyzet meglátásom szerint több szempontból is rendkívül alkalmas arra, hogy a munkahelyi stressz folyamat és a szervezeti igazságtalanság percepciók megjelenésének olyan intenzív és koncentrált formáját tárja elénk, amely jelentős mértékben gazdagíthatja megértésünket és számos olyan következtetéssel is szolgálhat, melyek relevanciáját érdemes lehet más kontextusokban is megvizsgálni. A következőkben öt pontban röviden összefoglalom, hogy milyen okokból tartom tehát jó választásnak az X gyárat kutatási terepként.

1. Méret: A vállalatnak több gyártóegysége van Magyarországon, ugyanakkor a tevékenységi profilból adódóan ezek általában kis létszámú gyártóegységek. A kutatásba bevont szervezet tagjainak létszáma mindössze 44 fő, ennél fogva a szervezeti diskurzusok olyan munkahelyi közegben alakulnak ki, amelyben minden munkavállaló ismeri egymást.

2. Tevékenységi profil: A vállalat olyan iparágban tevékenykedik, amely fizikailag rendkívül megterhelő, gyakran egészségtelen és monoton munkavégzést tesz szükségessé. Ebből kifolyólag rendkívül erőteljes stresszhatások érik folyamatosan a dolgozókat.

3. Válsághelyzet és fenyegetettség: Az iparágot erősen sújtotta a gazdasági világválság. Különlegessége a válságszituációnak, hogy a létszámképzítés úgy valósult meg ebben a vállalatban, hogy egyes gyárakat teljesen bezártak, míg a megmaradó gyárakból szinte senkit nem bocsátottak el. Az utóbbi években ebből a gyárból csak fegyelmi vétség miatt, nyugdíjba menetel miatt vagy saját elhatározásból mentek el dolgozók.

4. Szakszervezet szerepe: A vállalatnál jelentős szervezettségű szakszervezet működik, amelyre alapvetően partnerként tekint a vállalatvezetés, bár a kapcsolat távolról se nevezhető feszültségmentesnek. Ez egyrésztől ígéretes a konstruktív szervezeti diskurzusok létrejötte szempontjából, másrésztől a kutatás élvezi a szakszervezet erőteljes támogatását is. A szakszervezeti támogatásnak köszönhetően eredetileg szerettem volna olyan munkavállalókat is bevonni az adatgyűjtésbe, akiket 2009-ben elbocsátottak a cégtől a pénzügyi válság hatására. A tereppel való újbóli kapcsolatteremtésem során ugyanakkor nyilvánvalóvá vált, hogy ez a célom nem valósulhat meg, hiszen ezt a gyárat közvetlenül nem érintette (egyelőre) a képzítés, csak az ezzel kapcsolatos folyamatos fenyegetettség érzése.

5.6. Adatgyűjtés és adatelemzés

A korábbi fejezetek során már több alkalommal előrevetítettem a kritikai és posztmodern jegyeket hordozó multiparadigmatikus kvalitatív kutatásomhoz tartozó adatgyűjtés formáit és kitértem az általam alkalmazott elemzési módszerek egy részére is. Fontosnak tartom hangsúlyozni a kvalitatív kutatás iteratív jellegét, melynek során az adatgyűjtés és az adatelemzés nem válik el egymástól mereven és az általam alkalmazott feltáró-integráló esettanulmány módszer jellegzetességét, miszerint a kutatásban folyamatos dialógust hozunk létre az elméleti előfeltételezések és a terepen feltárt benyomások között (Maaloe, 2010).

Kutatásom során arra törekedtem, hogy a céljaim eléréséhez megfelelő mennyiségű és minőségű információhoz jussak, aminek érdekében folyamatosan reagálnom kellett a terepen adódó új lehetőségekre és korlátokra. Ennek tudható be a kiinduló kutatási protokoll és az adatgyűjtési tervek felülvizsgálata, lemondás egyes tervezett adatforrásokról illetve más adatgyűjtési módszerek szerepének felerősödése és rendkívüli erőfeszítéseim néhány kritikus szervezeti tag perspektívájának megismerése érdekében.

A fentieknek megfelelően a kutatás során az adatok elemzése már az adatgyűjtéssel párhuzamosan megkezdődött és a vizsgált szervezet által meghatározott keretek között addig tartott, amíg kutatóként megnyugtatóan ki tudtam jelenteni, hogy újabb adatok, információk már nem járulnak hozzá lényeges mértékben az általam vizsgált jelenségek megértéséhez, más szóval addig a pontig, ahol megítélésem szerint a kutatás elérte az „*elméleti telítettség*” szintjét.

5.6.1. Az adatgyűjtés módszerei

Előzetes kutatási protokollomban az adatgyűjtési módszerek között a személyes mélyinterjú és a fókusz-csoportos interjú közel azonos hangsúllyal szerepeltek. Az általam eredetileg tervezett három-négy fókusz-csoportos interjú megszervezése ugyanakkor több nehézségbe is ütközött. Ahogy arra már korábban is utaltam, a gyárból nem volt lehetséges elbocsátott dolgozókkal beszélni, hiszen a gyárat az elbocsátások közvetlenül nem érintették. A fókuszcsoportok lebonyolítására ugyanakkor az egyetlen alkalmas lehetőségnek a gyár kényszerleállítási időszaka bizonyult. Ebben az időszakban a fizikai munkások egy műszakban dolgoztak, kizárólag karbantartási feladatokat kaptak és hét-nyolc munkás néhány órára történő kiesése nem okozott jelentős fennakadást. A vezetői fókuszcsoport megszervezésére ugyanakkor nem volt mód, hiszen ez a gyár teljes vezetői állományának a munkából való együttes kiesését eredményezte volna, ami nem bizonyult életszerű elvárásnak. A fizikai munkások körében végzett két fókuszcsoportos interjú ugyanakkor rendkívül gazdag információforrásnak bizonyult és jól megragadhatóvá tette a munkások által azonosított problématerületeket, az általuk megélt munkahelyi stressz, szervezeti igazságosságot illetve igazságtalanságot. Az előzetes terveimhez képest a fókuszcsoportos interjúkból származó mennyiségi szempontból és lefedettségét tekintve is visszafogottabb adatgyűjtés két fő irányát jelölte ki a munkám folytatásának.

Egyrészt a fókuszcsoportos vizsgálatokból teljes mértékben kimaradó szellemi és vezetői munkát végzőket mélyinterjúk segítségével tudtam elérni. A mélyinterjúk segítségével megkérdezett szervezeti tagok köre folyamatosan, lépésről-lépésre bővült annak megfelelően, ahogy az egyes kritikus problématerületek kirajzolódtak és kijelölték a kulcsfontosságú információkkal bíró alkalmazottakat. Az eredetileg tervezett mélyinterjúkon (gyár-igazgató, műszaki igazgató, termelési igazgató, szakszervezeti vezető és csoportvezetők) kívül újabb munkavállalókkal (irodavezető, laborvezető, gyárigazgató-helyettes) készítettem mélyinterjúkat. Összesen 11 mélyinterjú készült. Terjedelmüket tekintve a legrövidebb interjú 1 óra hosszúságú volt, míg leghosszabb 2 és fél órán keresztül tartott.

További fontos kiegészítő adatgyűjtési módszerek bizonyult a nem résztvevő megfigyelés, hiszen első sorban a vezetői kör tekintetében az eddigi adatforrások nem segítettek hozzá az egymás közötti interakciók több szempontú megismeréséhez. A gyárvezetés részéről számomra biztosított lehetőségnek köszönhetően ugyanakkor teljesen szabadon mozogtam a gyár telephelyének területén. Lehetőségem nyílt arra, hogy leginkább az interjúkra történő várakozások idején több órán keresztül megfigyeljem az irodában és a gyár csarnokban végzett munkát és a munkatársak egymás közötti kommunikációját. Ezekről a megfigyelésekről hang és képfelvételt nem készítettem, kizárólag személyes jegyzeteket a megfigyelt eseményekről, benyomásokról és az ezekre irányuló személyes reflexióimról. Ezeknek a nem résztvevő megfigyeléseknek köszönhetően szemtanúja lehettem több olyan rendkívül kritikus problémahelyzetnek, melyek az interjúk és a fókuszcsoportok során több szempontból is megvilágításra kerültek (például a gyárigazgató és a szakszervezeti vezető közötti vita a munkaidő kezdetének szabályozásáról; üzemzavar az esti műszakban, melynek helytelen kezelése jelentős kárt okozott a gyár berendezéseiben).

A következőkben szeretném röviden összefoglalni az általam alkalmazott adatgyűjtési módszerek legfontosabb jellemzőit és bemutatni a segítségükkel megszerezhető információk jellegét.

1.Fókuszcsoport: Kutatásom meghatározó adatgyűjtési módszere a fókuszcsoport, melynek a csoportos interjúkkal szemben kifejezett előnye, hogy különösen alkalmas a résztvevők egymás közötti viszonyrendszerének, kommunikációs mintáinak, közösen létrehozott értelmezéseinek feltárására. A kutató a fókuszcsoport moderálásakor nem folyamatos kérdező szerepbe helyezkedik, sokkal inkább arra törekszik, hogy elindítson és bizonyos korlátok között mederben tartson egy beszélgetést. A fókuszcsoportos adatgyűjtések során éppen az válik hangsúlyossá, hogy felszínre kerülhessenek a közös vagy különböző értelmezések, esetleges konfliktusok. A résztvevők folyamatosan kapcsolódnak egymás gondolataihoz, illetve akár kérdezhetik is egymást (Vicsik, 2008).

A fókuszcsoport során a kutató passzívabb szerepbe kerül, ugyanakkor rendkívül nagy felelőssége van, hiszen támogatnia kell a felmerülő konfliktusok megfelelő kezelését, és a fókuszcsoport különösen aktívan képes befolyásolni a szervezeti jelentésvilágot. Fontos, hogy a kutató felismerje a csoportdinamikai folyamatok jellegzetességeit, a kutató részéről szervezettefejlesztői képességeket is igényel (Primecz és Nagy, 2010).

A fókuszcsoport rendkívül erőforrás-igényes és megszervezése egy szervezet esetében igen bonyolultnak bizonyulhat. Ideálisak tekinthetjük a létszámot hat és tízenkét résztvevő esetén, ugyanakkor nagyon körültekintően kell eljárni a résztvevők megválasztásakor. Egy szervezetben történő kutatás esetében szinte elkerülhetetlen, hogy a résztvevők ismerjék egymást, de feltétlenül érdemes törekednünk arra, hogy vezető és beosztott ne kerülhessen egy csoportba. A csoportok heterogenitása előnyös, ugyanakkor a státuszkülönbségekből adódó következményeket a moderátornak kezelnie kell (Primecz és Nagy, 2010). Fontos a helyszín megválasztása, mellyel kapcsolatban a legkritikusabb, hogy a résztvevőket úgy tudjuk leültetni, hogy mindannyian jól láthassák egymást. Az adatrögzítés módjával kapcsolatban több szempontot érdemes mérlegelni, hiszen kizárólag hanganyag alapján a jelentős számú résztvevő hozzászólásaiból nehezen készíthető szöveges leírát. Ebből kifolyólag érdemes megfontolni a fókuszcsoport képi rögzítésének lehetőségét, felmérve annak kockázatát, hogy ez a technikai megoldás a résztvevőket erősen feszélyezheti.

2. Személyes mélyinterjú: Az általam alkalmazott *félig-strukturált mélyinterjú* előnye, hogy egyszerre alkalmas arra, hogy feltárja és kiemlje az interjúalanyok által legfontosabbnak tekintett témákat, ugyanakkor biztosít egy olyan vázat is a kutató számára, amelynek segítségével megfelelő keretek között tartható az interjú és megteremthető a különböző interjúkból nyert adatok közötti kapcsolat (Kvale, 1996). A félig strukturált interjúk használatával (a feltáró-integráló esettanulmány módszer ajánlásainak is megfelelően) lehetőség nyílik arra, hogy a kutatási alanyok által megfogalmazott újabb témák és problématerületek bekerüljenek a félig strukturált interjúk vázlatába vagy akár a kutató visszatérhessen ezekkel a témákkal a korábbi interjúalanyokhoz.

A mélyinterjúk segítségével lehetőség nyílik arra, hogy a kutató az interjúalanyok tapasztalatait, gondolatait, véleménye és vallott értékei mellett megismerhesse a vizsgált témákhoz és jelenségekhez kapcsolódó sajátos

egyéni értelmezéseket, érzelmeket és attitűdöket is. Ez a módszer alkalmas lehet arra is, hogy segítségével a kutató feltárhassa azokat a *mély struktúrákat*, tudat alatti vagy meg nem kérdőjelezett meggyőződéseket, amelyekből a felszínen megfigyelhető cselekvési minták következnek.

A mélyinterjúk során természetesen számolni kell a torzítás lehetőségével is, amely következhet a sajátos egyéni értelmezésekből, a követett értékekkel nem kongruens vallott értékek kinyilvánításából vagy akár tudatos torzítási törekvésekből az interjúalanyok részéről, amelyek gyakran éppen a hatalmi és más társas struktúrák jellegzetességeire világítanak rá. Mindezzel kapcsolatban kiemelkedően fontos olyan kutatói hozzáállás megvalósítása, amely megteremtí a kutató és az interjúalany közti bizalmi és elfogadó viszonyulást, ugyanakkor magában foglalja annak lehetőségét is, hogy a kutató ellentmondások és különböző olvasatok felvillantásával mélyebb összefüggésekre és értelmezésekre is rákérdezhesen.

3. Nem résztvevő megfigyelés: A megfigyelések különböző fajtái közül (résztvevő megfigyelés, nem résztvevő megfigyelés és direkt megfigyelés) értelemszerűen ez a módszer egy olyan tevékenységet foglal magában melynek során a kutató a helyszínen van, de a tevékenységbe se tevőlegesen, se kérdésekkel nem avatkozik be. A kutató egy kevésbé feltűnő helyen foglal helyet és valamilyen módon rögzíti a számára fontos információkat, mely történhet jegyzetelés, rajzolás vagy fényképezés formájában. A vizuális megjelenítés, elsősorban a fényképek fontos szerepet játszhatnak ennek a módszerek a használatakor, ugyanakkor fontos figyelemmel lenni a képi rögzítés befolyásoló, torzító hatásaira is (Primecz, 2010).

A nem résztvevő megfigyelés ajánlott időtartama függ a megfigyelés tárgyától, hiszen irányulhat egy esemény teljes időtartamára vagy egy teljes munkanapra, ugyanakkor fontos tekintettel lenni arra, hogy egy rövid időszak megfigyelése nem feltétlenül tükrözi hűen a szervezet működését. A nem résztvevő megfigyelés lassú módszerek tekinthető, mégis rendkívül értékes információkat hordoz azokról az implicit, nem tudatosított vagy nem vállalt egyéni meggyőződésekről, értékekről illetve szervezeti kapcsolati és kommunikációs mintákról, amelyeket más módszerekkel csak rendkívül nehézkesen ismerhetünk meg.

5.6.2. Az adatelemzés módszerei

Az adatelemzés folyamata már az adatgyűjtéssel párhuzamosan megkezdődik. A kutatói értelmezés, reflexió és szintézis finomíthatja a kutatói célkitűzéseket, befolyásolhatja a kutatói kérdéseket, de leginkább a mintaválasztást és az adatgyűjtési módszereket módosíthatja. Az adatelemzés minősége érdekében rendkívül fontos, hogy minimalizáljuk az információvesztést az adatgyűjtés során, melyet leginkább az interjúk és fókuszcsoporthoz rögzítésével (diktafon, kamera) és későbbi szó szerinti szöveges leírával, illetve megfigyeléseink és személyes benyomásaink, reflexióink azonnali lejegyzésével biztosíthatunk. Fontos, hogy a jegyzetelési technikákat ne csak a nem résztvevő megfigyelés esetében alkalmazzuk, hanem az interjúk és fókuszcsoporthoz esetében is. A kutató

legfontosabb munkaeszköze saját személye, amely képes olyan üzenetek és benyomások megragadására is, amelyeket a hang és képfelvételek nem képesek rögzíteni.

A feltáró-integráló esettanulmány módszer ajánlásainak megfelelően adatgyűjtésem során egyszerre igyekszem a munkahelyi stressz folyamatára és a szervezeti igazságosságra vonatkozó kutatói elgondolások és kategóriák helyességének vizsgálatára és a helyi valóság előfeltételezéseimen túlmutató, a terepről származó új értelmezéseket és kategóriákat tartalmazó feltárására. A félig strukturált mélyinterjúk és a fókuszcsoportok adatgyűjtési módszereinek segítségével egyszerre lehetséges előzetes kategóriák szerint rendezni az információkat és a terepen végzett munkából következő új kategóriákkal, értelmezésekkel, mintákkal bővíteni, gazdagítani, illetve felülvizsgálni ezeket. Kvalitatív multiparadigmatikus kutatásom mindkét olvasatában nagy jelentősége van a kutatói interpretációnak, hiszen már a kategóriák elfogadása és megalkotása és azok rendszerezése során is rendkívül nagy jelentősége van annak, hogy az egyes információkat milyen jelentéssel és jelentőséggel ruházom fel.

A kritikai olvasathoz tartozó adatelemzés során a korábbiakban bemutatott reflexív hármas hermeneutikával jellemezhető intenzív kritikai interpretációt alkalmazom. A hármas hermeneutika túlmutat a vizsgált szervezet tagjainak értelmezésén, és túlmutat a kiindulópontnak tekintet munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság elméletek kategóriáin is, hiszen kifejezetten azokat a *mély struktúrákat* állítja az elemzés középpontjába, amelyek a meg nem kérdőjelezett meggyőződések hordozói, a hatalmi és elnyomó struktúrák forrásai. Mindezek intenzív kritikai feltárásában és interpretálásában elsősorban Alford és Naughton (2004) illetve Sennett () gondolatai inspirálnak.

Az értekezés posztmodern jegyeket hordozó olvasatának megszületése már önmagában is az adatgyűjtés és adatelemzés első szakaszának eredménye, hiszen ekkor született meg bennem az a felismerés, hogy a kritikai olvasat segítségével nem sikerül számomra kielégítő mértékben megragadnom a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság jelenségét, a vizsgált gyár helyi valóságának konstrukciós folyamatát. Szükségessnek találtam tehát egy olyan kutatói olvasat létrehozását, amely külső kritikai megítélések helyett kifejezetten a szervezet tagjainak kommunikatív cselekvés láncolatait veszi górcső alá és elemzi strukturált formában.

Mindehhez Barnett Pearce a korábbiakban már röviden bemutatott CMM adatelemzési módszerét találtam a legalkalmasabbnak, hiszen ez a megközelítés éppen az olyan típusú kutatási kérdésekre képes választ adni, amelyek arra irányulnak, hogy a szervezeti tagok illetve résztvevők a cselekedeteik, kommunikatív tevékenységeik által „*mit hoznak közösen létre?*” (Pearce, 2004). Ez az elemzési módszer a cselekmények performatív aspektusát helyezi középpontba és elemzési eszközein keresztül azt hangsúlyozza, hogy minden kommunikatív cselekmény társas, tehát valakire, valakiért vagy valaki ellen irányul. A CMM kiemeli továbbá, hogy a kommunikatív cselekmények rendszerint nem önmagukban állnak, hanem megelőzi és követi őket valamilyen mások által megvalósított kommunikatív cselekmény. Az eseményeket, tárgyakat, társas világokat a kommunikatív cselekvők közösen hozzák létre közös kommunikációjukon és cselekedeteiken keresztül (Pearce, 2004). A kutatási adatok CMM útmutatásait követő posztmodern elemzésében kiindulópontom a CMM *cselekvő értelemadásának hierarchikus modellje* és a *logikai erőhatások négy aspektusa* lesz. Elemzési eszközként ugyanakkor elsősorban a CMM szerpentin modelljét,

kiegészítve a CMM százsorszép és LUUUUITT névre hallgató modelljével fogom használni, melyek rövid leírását a konkrét kutatási eredmények bemutatásával együtt fogom olvasóim elé tárni a 6.2-es fejezetben.

Az adatelemzés fontos része az elemzési kategóriák létrehozása, melyeket az eddigiekben is bemutatott módon egyrészt a kiindulópontként használt munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság elméletek illetve a CMM elemzési keretei alapján hoztam létre. Ezt követően a tereppel való kapcsolatfelvétel után az adatgyűjtés és a kutatói interpretáció során folyamatosan hoztam létre új kategóriákat, elemzési egységeket. A feltáró-integráló esettanulmány módszerek megfelelően igyekeztem dialógust teremteni elméleti előfeltevéseim és kutatóként szerzett benyomásaim között. Az elemzési egységek, kategóriák megalkotása szintén iteratív folyamat eredménye, hiszen a kutatási adatok alapos feldolgozása, kódolása során ezeket többször is felülvizsgáltam, melyet a korábbi kódolási munkám újbóli átdolgozása követett. Lépésről lépésre kialakuló hierarchikus kódstruktúrát technikailag az NVIVO szoftver segítségével hoztam létre, hiszen ez az egyetemünkön elérhető számítógépes alkalmazás jelentős segítséget jelent az adatelemzésben, elsősorban annak is kódolási fázisában. A rendelkezésemre álló rendkívül nagy mennyiségű, több mint 200 oldalnyi mélyinterjú és fókuszcsoport szósznerinti szöveges leírat könnyű együttes kezelését és a kódolt szövegrészek felhasználóbarát áttekintését teszi lehetővé. A kategóriák, elemzési egységek közötti összefüggésekre vonatkozó interpretációimat, reflexióimat és következtetéseimet két különböző kutatói olvasatban összegeztem, melyek a kutatási adatok elemzését és eredményeit bemutató fejezetrészekből ismerhetők meg.

5.6.3. Érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság

Kutatómunkám módszereivel és eredményeivel kapcsolatban fontosnak érzem, hogy kitérjek az érvényesség és megbízhatóság kérdéseire, hiszen ezek minden kutatás esetében jogosan vetődnek fel még akkor is, ha a kvalitatív kutatások esetében ezek megítélése eltér a kvantitatív kutatásoknál általában megszokottól. Az érvényesség és megbízhatóság kvalitatív kutatásokra érvényes értelmezését és jelentését a következő összehasonlító táblázatból ismerhetjük meg:

5.1. táblázat: Az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság értelmezése (Easterby-Smith et al, 1993, p. 41.; Gelci, 2002, Bokor 1999 In: Beck-Bíró, 2009, p. 101. alapján)

	Hagyományos felfogás	Kvalitatív felfogás
Érvényesség	A mérőszköz azt méri, amit mérnie kell?	A kutató a lehető legalaposabban feltárta és megismerte a helyi tudást és jelentéseket?
Megbízhatóság	A mérés ugyanezeket az eredményeket biztosítaná más alkalmakkor is (feltételezve a mérés „tárgyának” változatlanágát)?	Más kutatók más alkalmakkor hasonló megfigyeléseket tehetnének?
Általánosíthatóság	Mi a (statisztikai) valószínűsége annak, hogy a minta azonosított jellemzői a tágabb populációban is érvényesülnek?	Mennyire valószínű, hogy az adott kontextusból eredő felismerések és elméletek alkalmazhatók más kontextusokra is?

A fenti táblázat alapján egyértelműen kijelenthetjük, hogy a kvalitatív kutatásokra nem kevésbé érvényesek ezek az érvényességi, megbízhatósági és általánosíthatósági kritériumok, hanem másképpen, és a kutatási folyamat

más szakaszaiban fogalmazódnak meg. Kvalitatív kutatás esetén ezért rendkívül fontos, hogy a kutató a teljes kutatási folyamat során szem előtt tartsa a kutatási megközelítéshez illeszkedő tudományos színvonalat biztosító elvárásokat, és törekedjen az ezeknek való megfelelésre. Függetlenül attól, hogy a kvalitatív kutatások rendszerint a helyi értelmezéseket állítják középpontjukba, a kvalitatív kutatás érvényessége mégse tekinthető adotttnak, hiszen a kutató mintavételi és adatgyűjtési módszerei, adatelemzési metodikája, személyes reflexiója és következtetései számos ponton gyengíthetők és hiteltelenné tehetik az eredményeket.

Az esettanulmány módszerrel készülő kutatásoknak fontos megkülönböztetnünk két eltérő formáját, az általános következtetésekre törekvő kutatásokat és a specifikus következtetéseket célzókat, melyek valamilyen oknál fogva különösen fontos esetre épülnek. Az esettanulmányokat használó kvalitatív kutatásokra különösen gyakran tekintenek skeptikusan az általánosíthatóság szempontjából, elsősorban olyan esetekben, amikor a kutatók egyetlen esetre építik általánosítási törekvéseiket (Gummesson, 1991). Ebben a kérdésben fontos felismernünk az esettanulmányok klasszikus Yin (1984) féle csoportosításán³³ túlmutató felhasználási lehetőségeket, melyeket Kjellen és Soderman szerint (Kjellen és Soderman, 1980 In: Gummesson, 1991) az elméletek létrehozásában és a változások kezdeményezésében találhatunk meg. Az általam végzett kutatás egyik legfontosabb értékét is ebben találhatjuk meg, hiszen olyan témákat vizsgálok, amelyeket más módszerek segítségével rendkívül nehezen lehetne a maguk összetettségében feltárni, ugyanakkor az eredmények reményeim szerint legalább részben emészthetőek a szervezeti tagok számára is. Ennél fogva egy rendkívül kritikus helyzetben adhatnak lökést a változtatások megindításához.

Mindebből ugyanakkor nem következik az, hogy értekezésemben az általánosítás lehetőségéről le kellene mondanom, hiszen ennek nem csak a nagyszámú megfigyelésekre épülő, jellemzően a mennyi és milyen gyakran kérdésekre vonatkozó formája létezik. Az értekezésemben alkalmazott multiparadigmatikus esettanulmány módszer arra alkalmas, hogy néhány téma, egy szervezetben történő nagyon alapos és kimerítő vizsgálatának segítségével olyan jelenségeket és folyamatokat azonosítsak és elemezzek, melyek valószínűsíthetően más szervezetekben is előfordulnak (Gummesson, 1991). Glaser és Strauss (1967) gondolatmenetének megfelelően akár egyetlen eset is alkalmas lehet arra, hogy új kategóriákat vagy koncepciókat alapozzon meg. Meg kell jegyeznem ugyanakkor, hogy ezek a következtetések nem a véglegesség igényével születnek meg, éppen ellenkezőleg a társadalomtudományi kutatás folyamatosságára helyezik a hangsúlyt. Korábbi kutatásokból és elméletekből indulok ki, ugyanakkor mégis betöltök egyfajta úttörő szerepet is, amikor egyedi, megismételhetetlen üzleti situációkat és embereket vizsgálok. Következtéseim és eredményeim jó eséllyel fognak tehát új elemeket tartalmazni a korábbi megközelítésekhez képest, ugyanakkor későbbi kutatások fényében valószínűleg már elégtelennek fognak bizonyulni (Gummesson, 1991). Ez a kutatói megközelítés nem disszertációm partikularitását kívánja elismerni, hanem arra hívja fel a figyelmet, hogy Argyris megközelítésének megfelelően lehetséges egyszerre hangsúlyozni a helyi elméletek létrehozását és az általánosítást, mint egyfajta munkahipotézist (Argyris, 1985 In: Gummesson, 1991).

³³ Yin (1984) szerint a három típus a feltáró, a leíró és a magyarázó esettanulmány

Az esettanulmány módszertan érvényességi kritériumaival kapcsolatban további rendkívül fontos útmutatást jelentenek számomra Maaloe (2010) gondolatai, aki az általam alkalmazott feltáró-integráló módszertan megalkotójaként különösen hangsúlyozza, hogy kutatóként vizsgálódásunk különböző szakaszaiban eltérő követelményekre kell összpontosítanunk figyelmünket és erőfeszítéseinket. A következő táblázatban ezt a csoportosítást ismerhetik meg olvasóim:

5.2. táblázat: Érvényességi kritériumok esettanulmány módszertan esetében (Maaloe, 2010 p. 85-86 alapján)

A kutatás szakaszai	Orientáció	
	Elméleti irányultság	Kapcsolódás más területekhez
1. Kutatási szakasz Egyedi benyomások Szerzése	<p>Hangsúly a fontoskérdéseken</p> <ul style="list-style-type: none"> - A vizsgált témák lehetnek egyedileg megválasztottak, de a terepen történetben kell gyökereződniük. <p>Hitelesség és következtesség</p> <ul style="list-style-type: none"> - A kutatás fedje le a terepen lévő személyek tapasztalatait és meglátásait. - A kutató jelenítse meg előfeltevéseit. 	<p>A téma érdekessége</p> <ul style="list-style-type: none"> - Az adatfeldolgozás módja legyen alkalmas arra, hogy az adatokat valamilyen módon új fényben világítsa meg. <p>Megbízhatóság</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mutassa be a kutatási terep változó körülményeit és térjen ki a kutatási tervben eszközölt változtatásokra.
2. Kutatási szakasz Szintetizálás, teljesség keresés és / vagy értelemadás	<p>Átláthatóság</p> <ul style="list-style-type: none"> - A vizsgálat logikája legyen teljesen átlátható. <p>Átültethetőség</p> <ul style="list-style-type: none"> - A kutatási beszámoló formátuma legyen alkalmas arra, hogy más kutatók tudjanak dönteni az eredmények hasznosíthatóságáról. 	<p>Használhatóság</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hihető eredmények segítségével növelje a rendelkezésre álló alternatív értelmezések lehetőségét. <p>Bizonyíthatóság</p> <ul style="list-style-type: none"> - A kutatás háttérét mutassa be megfelelően ahhoz, hogy az eredmények mások számára is használhatóak és más területeken is kipróbálhatóak legyenek.

Tekintettel arra, hogy Maaloe (2010) összefoglalása rendkívül jól megragadja és összegzi azokat a szempontokat és kutatói technikákat, amelyekre egy kvalitatív esettanulmánnyal dolgozó kutatónak figyelmet kell fordítania, a következőkben ezt a keretet fogom alkalmazni ahhoz, hogy bemutassam azokat az erőfeszítéseket, amelyeket kutatásom érvényessége, megbízhatósága és általánosíthatósága érdekében tettem.

5.3. táblázat: Érvényességi elvárások irányába tett kutatói erőfeszítések (Maaloe, 2010 pp. 85-86 és Beck-Biró, 2009, pp. 102-103 felhasználásával)

A kutatás szakaszai	Orientáció	
	Elméleti irányultság	Kapcsolódás más területekhez
1. Kutatási szakasz Egyedi benyomások Szerzése	<p>Hangsúly a fontoskérdéseken</p> <ul style="list-style-type: none"> - A vizsgált jelenségeket közvetetten, a szervezeti tagok problémaértelmezésén keresztül közelítem meg <p>Hitelesség és következtetesség</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transzparens, és önkritikus kutatói megközelítés - Kutatói önismeret és önreflexió hangsúlyozása - A kutatási célok ismeretése a résztvevőkkel - A kutatói értékvalasztások, előfeltevések megjelenítése 	<p>A téma érdekessége</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multiparadigmatikus megközelítés, kritikai és posztmodem jegyeket hordozó olvasata egy esetben - A szervezetkutatások területén újszerű adatelemzési módszer (CMM) az értekezés posztmodem szemléletű olvasatában <p>Meghízhatóság</p> <ul style="list-style-type: none"> - A kutatási tervben alkalmazott változtatások bemutatása elsősorban a mintaválasztásra és az elemzési módszerekre (új posztmodem CMM kutatói olvasat) vonatkozóan
2. Kutatási szakasz Szintetizálás, teljesség keresés és / vagy értelemadás	<p>Átláthatóság</p> <ul style="list-style-type: none"> - A kutatási folyamat részletes és pontos bemutatása - A vizsgált jelenségek többszöri, egymástól független vizsgálata különböző adatgyűjtési módszerekkel (trianguláció) <p>Átültethetőség</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visszajelzés kérése kollégáktól, társutatóktól a kutatás módszertanára és eredményeire vonatkozóan - A vizsgált jelenségek és eredmények általánosíthatóságát befolyásoló tényezők vizsgálata - A kutatás módszertan és az eredmények részletes bemutatásával támogatom az olvasót az önálló véleményalkotásban 	<p>Használhatóság</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ellentmondó adatok, esetek, magyarázatok keresésével és a következtetéseknek ellentmondó adatok felkutatásával növelni az eredmények hihetőségét - Visszajelzés kérése a szervezeti szereplőktől az eredmények helytállóságával, a javaslatok használhatóságával és általánosíthatóságával kapcsolatban <p>Bizonyíthatóság</p> <ul style="list-style-type: none"> - A kutatás és a kutatási terep háttérének részletes bemutatása a titoktartási kötelezettség korlátai között - A kutatási terep egyediségének tiszta megjelenítése

Az előző táblázatban bemutatott kutatói erőfeszítéseken túlmutatóan, és különösen arra való tekintettel, hogy kutatói inspirációm jelentős mértékben emancipációsnak tekinthető, rendkívül fontosnak tartom Maaloe (2010) azon véleményét, mely szerint a hagyományos érvényességi elvárásokon túlmutató szempontok lehetnek a legfontosabbak egy kutatás értékessége szempontjából. Ezeket a szempontokat a következő táblázatban mutatom be olvasóim számára, kutatásom során mindvégig szem előtt tartom ezeket.

5.4. táblázat: Kibővített érvényességi elvárások (Maaloc, 2010 p. 87)

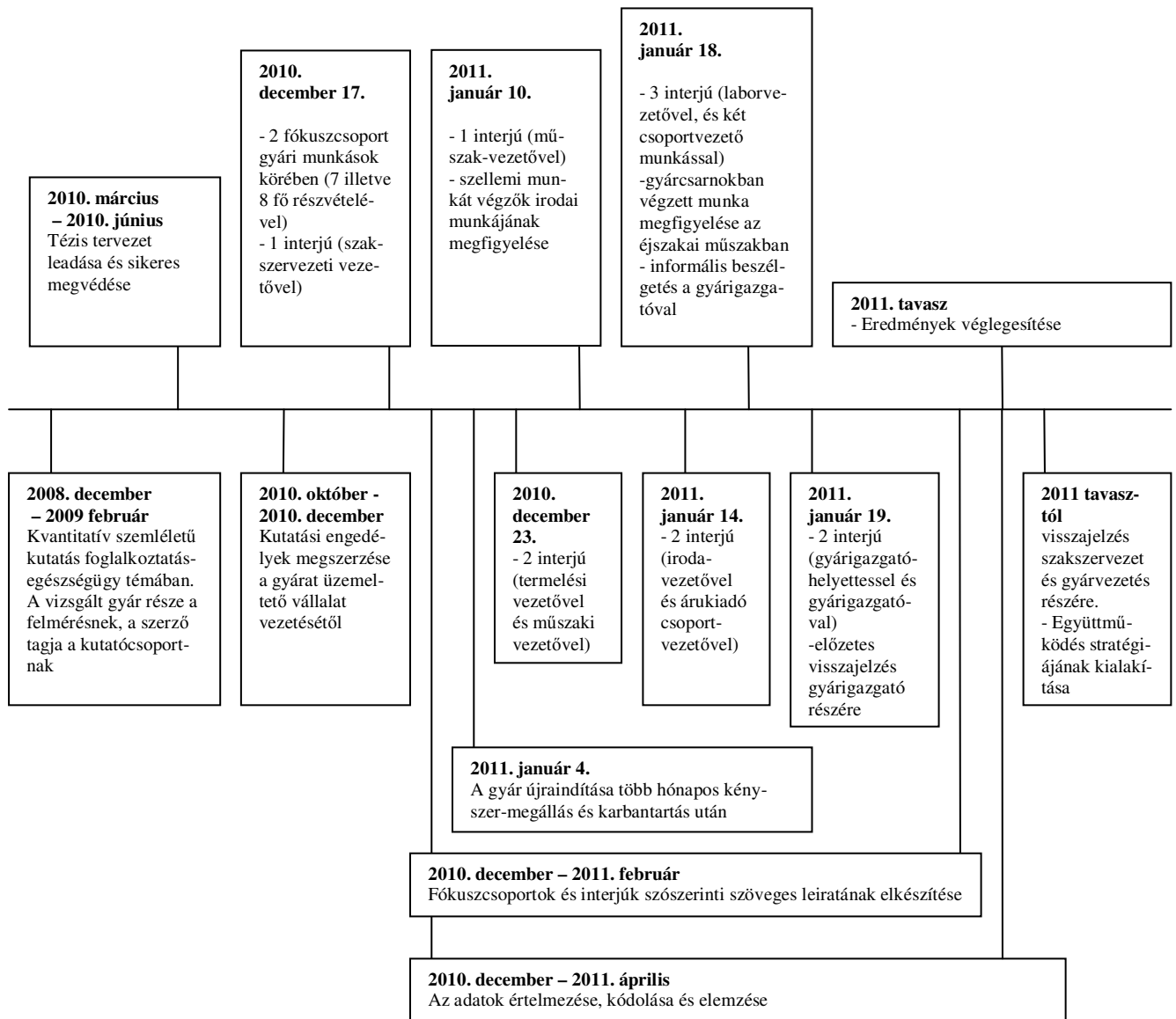
Kibővített érvényességi elvárások	
Méltányosság	A kutatási terep minden érintettjének lehetősége volt véleménye kifejtésére és ezeket figyelembe vettem. A szerző a kutatás eredményeivel kapcsolatos ellenvetések fogadására késznek bizonyult.
Fejlesztői hitelesség	A kutatás alanyainak legalább egy részének sikerült megtudnia vagy tanulnia valami újat önmagáról vagy a helyzetéről.
Katalizátor szerep	A kutatás valóban segített abban, hogy a benne résztvevők változtassanak helyzetükön.
Taktikai hitelesség	A kutatásban résztvevők helyzete valóban javult.

5.7. Az empirikus kutatás konkrét megvalósításának lépései

Az előző fejezetben tárgyalt érvényességi, megbízhatósági és általánosíthatósági kritériumokkal kapcsolatban több alkalommal is utaltam arra, hogy ebből a szempontból is kiemelkedően fontos, hogy a kutatási terep egyedi körülményei, a kutatás megvalósításának folyamata és az eredeti kutatási tervhez képest tett változtatások részletesen és alaposan bemutatásra kerüljenek. A következő alfejezet célja tehát az, hogy mindezeknek fontos részleteit olvasóim elé tárja, és ezáltal elősegítse olyan transzparens kutatási beszámoló készítését, amelynek segítségével a célközönség önállóan véleményt alkothat és eldöntheti, hogy az értekezés eredményei hasznosíthatóak illetve kipróbálhatóak-e számára.

Az átláthatóság érdekében elsőként a kutatás folyamatának időbeli megvalósulását szeretném bemutatni egy folyamatábra segítségével:

5.6. ábra: A kutatás folyamatának időbeli megvalósulás



A fenti ábrán megtalálható legfontosabb kutatási szakaszokhoz és eseményekhez köthető, a kutatás hitelessége és eredményeinek használhatósága szempontjából fontos gyakorlati részleteket a következőkben kronologikus logikát követve fejtem ki. Elsőként az eset és a kutatási terep megválasztására fogok kiténi, majd a kapcsolatfelvételtől és a kutatás támogatóiról fogok szót ejteni. Ezt követően részletezem a mintaválasztást és adatgyűjtés megvalósítását, különös tekintettel az eredeti tervekhez képest módosított elemekre. Végezetül az adatok elemzési módszereit tárgyalom, bemutatva ezek fejlődési ívét a kutatási eredmények véglegesítéséig.

1. Az eset és a kutatási terep megválasztása: Az előző fejezetekben már kitértem arra, hogy a kutatási terep megválasztása elsősorban egy korábbi kutatás során szerzett tapasztalataimhoz köthető. A kiválasztott gyár működéséről a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság témaköre szempontjából egészen kivételesen negatív kép alakult ki bennem, ezért fontosnak éreztem, hogy ezt a helyzetet jobban megérthessük és javítása érdekében erőfeszítéseket tegyünk. A kiválasztott gyárra tehát nem azért esett a választásom, mert úgy gondolom, hogy jól reprezentálja a magyarországi üzemek foglalkoztatási viszonyait. Sokkal inkább azért esett a választásom erre a gyárra, mert olyan rendkívül káros tendenciákat fedeztem fel ezen a terepen, amelyek nagy valószínűséggel más szervezetekben is megjelenhetnek és megértésük segítségével talán megelőzhetőek vagy csökkenthetőek káros következményeik.

A kutatási terep megválasztása szorosan összefügg továbbá a releváns társadalmi-gazdasági kontextussal, különös tekintettel arra a gazdasági világválságra, amely Európát 2009-ben érte el erőteljesen, és amelynek előszele a magyar gazdaságot már 2006 óta súlyosan érintette. Ebből a szempontból nézve különösen fontosnak tekinthetőek a kutatás eredményei, hiszen ebben a magyar gyárban olyan terepet ismerhetünk meg, amely évek óta tartós válsággal kényszerül együtt élni, és arra láthatunk példát, hogy a szervezet tagjai ebben a kontextusban milyen társas világot hoznak létre.

2. Kapcsolatfelvétel és a kutatás támogatói: A terep megválasztása természetesen még nem jelentette azt, hogy a szervezet vezetőitől engedélyt is kapok a tervezett kutatás megvalósítására. Az említett korábbi kutatás foglalkoztatás-egészségügyi témában a szakszervezet kezdeményezésére történt és a gyár szakszervezeti vezetőjével kifejezetten jó együttműködést tudtunk kialakítani, ezért jelen kutatás engedélyezéséhez is az ő segítségét kértem. A szakszervezeti vezető maximális és hathatós támogatása mellett hivatalos kérelmemet a kutatás rövid tervezetével a vállalat központi HR-vezetőjéhez kellett intéznem, aki egy hét múlva jóváhagyását is adta a kutatás lebonyolításához. A központi HR engedélyezésének háttér-motivációjáról kevés információval rendelkezem, hiszen ettől a ponttól kezdődően kizárólag a gyárban dolgozókkal voltam kapcsolatban. A kutatási engedély nagyszerű és részben váratlan örömhír volt számomra, hiszen a szakszervezet és a központi HR viszonya egyre feszültebbé vált a kutatást megelőző években. Feltételezésem szerint a HR ezen a területen talán azért engedett a szakszervezet kérésének, hogy javítsa a kapcsolatukat egy számára pénzügyi ráfordításokkal nem járó kérdésben. Felvetődik az esélye ugyanakkor annak is, hogy a központi HR-vezetés is észlelte a gyárban eluralkodó működési problémákat, feszültséget és akár erre a kutatásra is úgy tekintett, mint ami potenciális impulzusokat adhat a változáshoz. Ezt a feltételezést erősíti meg, hogy a központi HR a kutatás ideje alatt egy szervezetfejlesztőt is felkért a gyár néhány problémáján való munkára. Erről a folyamatról ugyanakkor a szakszervezeti vezetőhöz hasonlóan engem nem tájékoztattak, és ennél fogva erről bővebb információkat nem tudok megosztani.

Érdekes módon a gyárigazgató támogatása csak formálisnak bizonyult, megítélesem szerint a szakszervezet és a központi HR támogatása mellett a gyárigazgatónak nem igazán maradt más választása, mint a kutatás engedélyezése. A kutatás talán ebből következően a kezdetektől fogva egyfajta távolságtartással és gyanakvással kezelte, sőt a személyes interjú elöl is elzárkózott a kutatás középső szakaszában. A gyárigazgató szempontjait

ugyanakkor rendkívül nehezen nélkülözhetőnek ítélt meg, ezért a terepen végzett munkám során tudatosan kerestem a lehetőséget a kapcsolatteremtésnek. Egy hosszú kutatási nap végén, késő este került sor egy olyan informális beszélgetésre kettőnk között, amelynek során újból tisztáztuk a kutatás céljait és sikerült megteremteni egy olyan bizalmi légkört egymás között, amelynek köszönhetően a következő este rendelkezésre állt egy interjú erejéig.

A kutatásnak voltak tehát egyértelmű támogatói és olyan szereplők is, akik egyszerűen elfogadták a kutatás létrejöttét, ugyanakkor ezek a viszonyulások dinamikusan változtak a kutatás folyamán. Egyik legfontosabb kutatói kötelezettségemnek azt érzem, hogy a szervezet tagjainak életét rosszabbá ne tegyem, ugyanakkor azt is kiemelkedően fontosnak tartom, hogy kutatómunkám során egyéni elfogultságomat a lehetőségekhez mérten csökkentsem. Tudatosan vállalom tehát a fizikai munkásokkal szembeni elfogultságomat, mely elsősorban az értekezés kritikai olvasatában válik nyilvánvalóvá. Ennek az elfogultságnak a csökkentése érdekében törekedtem, hogy a gyár valamennyi szintjén dolgozó munkatársának szempontjait megismerhessem és különösen a vezetők tekintetében nyitottsággal tudjam fogadni ezeket. Úgy gondolom, hogy ez a megközelítés sikerrel járt, hiszen éppen ennek köszönhető, hogy kezdeti kutatási tervemet felülvizsgálva, elemzésem egyik olvasataként egy olyan posztmodem jegyeket hordozó módszert választottam, amely a közös felelősség és társas valóságkonstrukció jelentőségét emeli ki.

3. Mintaválasztás és adatgyűjtés: Az általam választott feltáró-integráló esettanulmány módszertannak megfelelően kutatásomban arra törekedtem, hogy a gyárban különböző szervezeti egységekben, munkakörökben illetve vezetői szinteken dolgozó kollégák közül a lehetséges legtöbb fontos szempontot feltáró kutatást bonyolíthassak le. A mélyinterjúk és fókuszcsoporthoz való megszervezésében a szakszervezeti vezető támogatására, helyismeretére és kapcsolatrendszerére építhettem, ami felbecsülhetetlenül értékes segítséget jelentett számomra. A kezdeti kutatási terveimhez képest tett változtatásokról az 5.5. fejezetben már beszámoltam. Az adatgyűjtés sikeres lebonyolítása szempontjából rendkívüli jelentősége volt annak, hogy 2010 utolsó hónapjában a keresleti válság miatt a gyár szüneteltette termelését és így az egyműszakos karbantartási feladatok idején a fókuszcsoporthoz való megszervezése nem okozott fennakadásokat. A gyár januári eleji újraindításáig két kiemelkedően értékes fókuszcsoporthoz sikerült megszerveznünk a fizikai munkások körében. A sikeres fókuszcsoporthoz való megszervezés számára legothonosabb terepen, a pihenőhelyükön elhelyezett asztal mellett, sörpadokon zajlottak. A két fókuszcsoporthoz való beszélgetés közel azonos hosszúságú volt (átlagosan 1 óra 45 perc), a résztvevőket tekintve 7 illetve 8 fővel dolgozhattam. Az elhangzottakat a tereptől való idegensége miatt kamerára nem, csak diktafonra rögzítettem. A munkások őszintesége, keménysége, amely rendkívül ellenséges volt a gyárvezetés irányába, megdöbbentő volt kutatóként számomra. Minderre ugyanakkor kérdés nélkül is megkaptam a magyarázatot a munkásoktól, akik úgy látták, hogy azért lehetnek őszinték hozzám, mert ennél rosszabb helyzetbe úgy se nagyon kerülhetnek, nincs veszteni valójuk. A két fókuszcsoporthoz való elhangzottak nagymértékben megerősítették egymást, így meggyőződtem arról, hogy ezzel sikerült begyűjtenem a szükséges adatokat ezzel az adatgyűjtési mód-

szerrel. A kutatás céljai szempontjából így nem okozott jelentős veszteséget, hogy a gyár újraindítása után lényegében lehetetlenné vált újabb fókuszcsoporthoz megszervezése.

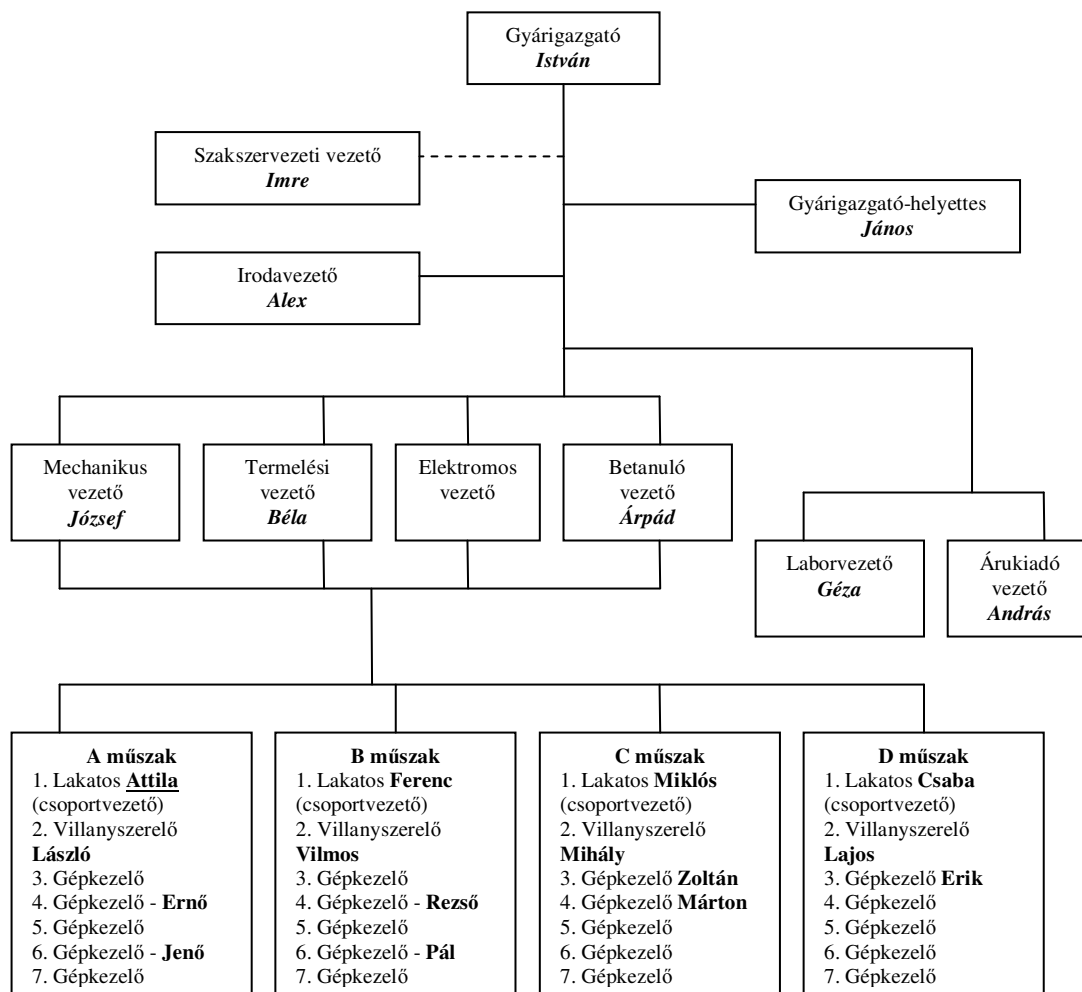
Adatgyűjtésem második fontos eszköze a gyár dolgozóival készített mélyinterjú volt. Az eredetileg tervezett 6-7 mélyinterjúhoz képest összesen 11 különböző hosszúságú mélyinterjút készítettem. Minderre elsősorban azért került sor, mert az adatgyűjtés során több olyan munkatársat is megjelöltek a munkahelyi problémák, stresszhelyzetek kulcsfontosságú érintettjeként, akikkel eredetileg nem terveztem interjút készíteni, ugyanakkor a meghíúsult fókuszcsoporthoz köszönhetően kutatói időm is felszabadult ezek lebonyolítására. A mélyinterjúk többségét már januárban a gyár újraindulása után készítettem, ami sok szempontból rendkívül turbulens időszaknak bizonyult és már önmagában is meghatározó élmény volt látni, hogy mindez mekkora örömet okoz – a nehézségek ellenére – a gyár dolgozóinak. A félig strukturált mélyinterjúkban a gyár legnagyobb problémáin keresztül igyekeztem feltárni a munkahelyi stressz folyamatot és a szervezeti igazságosság percepciókat. A nyitott kérdések után igyekeztem megérteni az interjúalanyok nézőpontját a korábban már megismert legjelentősebb problématerületekkel kapcsolatban. Az interjúk hossza ennek megfelelően 1 óra 15 perc és 2 óra 30 perc között ingadozott. Valamennyi interjút diktafonra rögzítettem.

A szervezeti kontextus (gyár újraindítása) és a mélyinterjúk gyengébb szervezetségének köszönhetem,³⁴ hogy ebben a fázisban rendkívül sok időt töltöttem a gyárban interjúalanyaimra várakozva. Összesen 8 alkalommal dolgoztam a terepen és előfordult, hogy 2-3 órát is vártam egy interjúra, amit egyáltalán nem bántam, hiszen így jó alkalmam adódott a gyár irodájának és gyártócsamokának alapos megfigyelésére. A várakozási idők alatt teljesen szabadon mozoghattam a gyárban, ugyanakkor igyekeztem a legkisebb feltűnést keltve, általában jegyzeteimen dolgozva megfigyelni a gyár működését, a munkatársi kapcsolatokat és kommunikációt. A gyár irodahe-
lyiségeiben például lehetőségem volt egy olyan központi előtérben, várakozó helyiségben helyet foglalni, ahonnan az összes, nyitott ajtajú irodára ráláttam és megfigyelhettem, hogy a munkatársak hogyan dolgoznak, vagy gyakran éles hangon vitatkoznak egymással. A gyártócsamokban lehetőségem nyílt arra, hogy a gyártás minden fázisát és a hozzá tartozó munkavállalói feladatokat megfigyeljem, sőt egy éjszakai műszakra időzített interjúra várva végignézhettem egy új munkatárs bevezetését és betanítását és egy üzemenzavar hosszadalmas elhárítását is.

A gyáron belüli mintaválasztás és adatgyűjtés megvalósításának jobb áttekinthetősége érdekében a következő ábrán egy olyan szervezeti ábrát tárok olvasóim elé, amelyen feltüntettem azokat a szervezeti tagokat, akiket fókuszcsoporthoz vagy mélyinterjúk segítségével lehetőségem volt megkérdezni:

34 A szakszervezeti vezető szabadsága idején az irodavezető segített ebben a tevékenységben

5.7. ábra: A X gyár szervezeti ábrája és a fókuszcsoporthoz és mélyinterjúban résztvevő munkavállalók megjelölése



A fenti ábrán feltüntettem azokat a keresztnéveket, amelyeket az elemzés során használni fogok az egyes idézetek használatakor. Természetesen ezek a nevek nem a munkavállalók valódi nevei, hanem megváltoztattam azokat. Az ábrán csak azokat a munkavállalókat jelöltem keresztnévvel, akik részt vettek valamelyik fókuszcsoporthoz vagy mélyinterjúban. A szellemi dolgozók esetében ez kivétel nélkül mélyinterjút jelent, míg az A, B, C, D műszakokban dolgozó fizikai munkások esetében fókuszcsoporthoz. Egy csoportvezető munkás nevét aláhúzással jelöltem, hiszen ő fókuszcsoporthoz és interjúban is részt vett. Az ábrából látható, hogy a szellemi munkát végzők közül mindenki tudtam beszélni, kivéve az elektromos vezetővel, akit a kutatás ideje alatt műtöttek. A fizikai munkásokhoz hozzávetőleg a felét sikerült fókuszcsoporthoz elvinnem.

Az adatgyűjtési módszerek közül a nem résztvevő megfigyelés módszere nem szerepelt kiinduló kutatási tervemben, ugyanakkor a terepen végzett munkám során egyértelművé vált, hogy számos felbecsülhetetlenül értékes és más módon nem megszerezhető információ ezen a módon jut el hozzám. A kezdeti spontán megfigyeléseket a későbbi gyárlátogatásaim során tudatos megfigyelési időszakok követték a gyártócsamokban és a központi várakozó irodahelyiségben. Elsődlegesen a munkavállalók közötti kapcsolatok és kommunikációt igyekeztem megfigyelni, ugyanakkor a szóbeli információk mellett a kapcsolatokról és a gyár működéséről renge-

teg fontos információt hordoztak különböző vizuális elemek. Kézenfekvő megoldás lett volna ezeknek a vizuális információknak a képi (fénykép vagy video) rögzítése, ugyanakkor az interjúk és fókuszcsoportok során fényt derült arra, hogy a külföldi anyavállalat emberei rendszeresen fényképes jelentéseket készítenek a gyárról és ezek segítségével dokumentálják a talált hiányosságokat. Rendkívül nagy ellenérzések vannak tehát a gyár dolgozóiban a fényképezéssel kapcsolatban, ezért tehát úgy döntöttem még fel se vetem a fényképezés lehetőségét. Úgy ítélem meg, hogy a kutatás szempontjából értékesebb a bizalmi légkör fenntartása, mint az az adatvesztés, amit a képi rögzítésről való lemondással keletkezik.

4. Adatelemzés és kutatási eredmények: Adatelemzésem a párhuzamos multiparadigmatikus kutatás elveinek megfelelően az X gyár esetének két különböző olvasatát kívánja olvasóim elé tárni. Mindkét kutatási olvasat alapját a terepen szerzett benyomásaim, jegyzeteim és a rögzített hanganyagokból készített szó szerinti szöveges átiratok jelentik. Ezeket a leírásokat pontos instrukciók alapján, tapasztalt gépírók végezték el. Az adatgyűjtés során készített jegyzetek segítségével korrigáltam az elkészített leírásokat illetve kértem azok helyesbítését.

Az elemzési munka során elsőként a kritikai olvasaton dolgoztam, melyet erőteljesen áthat a munkások életminősége iránti elkötelezettségem. Ennél fogva intenzív kritikai interpretációmban a leginkább lesújtó, elnyomó szervezeti gyakorlatok kapnak központi szerepet. A munkavállalók testi és lelki megbetegedéseikhez kapcsolódó szervezeti tényezőket igyekeztem megragadni és a munkahelyi problémákról szóló beszámolókon és néhány kritikus szervezeti folyamaton (perola égetés bevezetés, létszám-meghatározás) keresztül feltárni a hozzájuk kapcsolódó munkahelyi stressz folyamatot és szervezeti igazságtalanság percepciókat.

Az elemzési munka folyamatában ezt követően kezdtem meg a posztmodern, ÉKM módszertanára építő olvasat elkészítését. Az eset teljesebb megértése szempontjából ennek a megközelítésnek a szükségessége és kiváló illeszkedése csak a későbbiekben, az adatgyűjtés során született meg bennem. Ennél fogva ez az olvasat bizonyos mértékig azzal a szándékkal is született, hogy a szervezeti folyamatokat olyan szemszögből világítsa meg, amelynek megragadására a kritikai olvasat nem volt alkalmas. Annak érdekében, hogy a multiparadigmatikus megközelítés erőit a leginkább érvényesíthessem, törekedtem olyan szervezeti kommunikációs cselekmények elemzésére, amelyeket olvasóim már a kritikai olvasatban is megismerhettek.

Következtetésem és eredményeim érvényességéről, megbízhatóságáról és általánosíthatóságáról részletesen írtam a korábbi alfejezetekben. Ebből a szempontból különösen fontosnak érzem azt a visszajelzést, amelyet a szakszervezet és a gyárvezetés irányába tettem. Mindezek rendkívül hatékony ellenőrző eszközei a feltárt összefüggések helyességének, ugyanakkor a kritikus szervezeti helyzet változtatása szempontjából is elsődlegesek. A szakszervezeti és gyárvezetőikkel folytatott dialógus alapján remélem, hogy a kutatás a munkavállalók helyzetének javulásához is hozzájárulhat. A kutatás segítheti a legfontosabb szervezeti szereplőket új szempontok felismerésében, rávilágíthat olyan tragikus szervezeti kimenetek és romboló folyamatok megvalósulására, amelyek elkerülése érdekében minden érintettnek lehetősége van tenni.

6. A kutatási adatok elemzése és eredményei

Az empirikus adatgyűjtésből származó kutatási anyagok elemzését a párhuzamos multiparadigmatikus megközelítés módszertani felfogásához illeszkedve két olvasatban végeztem el, melyet értekezésem negyedik fejezetében részletesen bemutattam és indokoltam. Jelen fejezet első részében az X gyár esetének kritikai olvasatú értelmezését tárom olvasóim elé, amely nagyrészt megfelel kezdeti kutatói indíttatásomnak. A fejezet második részében ugyanakkor egy olyan posztmodern olvasatot mutatok be, melynek középpontjában a szereplők konkrét értelemadó, kommunikatív cselekvéssorozata és az így létrehozott helyi, társas valóság áll (Pearce, 2004).

A munkahelyi problémákról szóló beszámolók kritikai olvasatában fontos kiindulópontot jelent a munkások által megélt súlyos distressz és az ehhez kapcsolódó testi-lelki szenvedések, melyekkel kapcsolatban feltártam a meg nem kérdőjelezett munkavállalói alapfeltevéseket és meggyőződéseket tartalmazó mély struktúrákat. Kiemelkedő szerepet tölt be elemzésemben az a stresszdiskurzus, amelyben a munkavállalók az X gyár eseményeit összekapcsolják személyes testi-lelki állapotuk változásával. Elemzésemben egyaránt törekszem a szervezeti tagok meggyőződéseinek kritikus elemzésére és ezek kialakulási folyamatának feltárására. Ebben a munkában figyelem a szervezetre jellemző kommunikációs struktúrákra, hatalmi és manipulatív társas folyamatokra irányul. Kiemelt figyelmet fordítok a gyár vezetésének szerepére és a magyarországi társadalmi-gazdasági kontextus hatásaira.

A kutatási terepen végzett munkám során ugyanakkor fokozatosan egyértelművé vált számomra, hogy a kritikai alapfeltevések és módszertani megközelítés a valóság néhány aspektusának feltárására kevésbé alkalmasak. A kritikai szemlélet és megállapítások érvényességét fenntartva, olyan további módszertani megközelítés szükségességét ismertem fel, amely a munkahelyi stressz és szervezeti igazságtalanság kialakulásának folyamatában a helyi valóság szereplői általi társas konstrukciójának jelentőségét emeli ki. Ennek a dimenzióknak a megragadására az a kommunikatív nézőpont bizonyult a legalkalmasabbnak, amely Pearce (2004) módszertani útmutatásainak megfelelően a résztvevők cselekvés- és kommunikációs sorozatain keresztül megvalósuló koordinált értelemadására fókuszál. Ennek megfelelően a fejezet második részében található posztmodern olvasat az a priori kritikai meggyőződéseket és feltételezéseiket háttérbe szorítva, az értelemadó kommunikatív cselekvéssorozatokat elemzi, és a kívülről megfogalmazott kritikai észrevételek helyett a helyi valóságból (leginkább az egyes szereplők céljai és viselkedése közötti ellentétekből) kiinduló immanens kritikai felismeréseket célozza (Pearce, 2004).

Elemzésem két különböző olvasatának bemutatásával arra törekszem, hogy az eltérő módszertani megközelítések eredményeinek bemutatásával és azok egymásra hatásával megértésünket gazdagítsam, ezáltal úgy fogalmazzak meg több szempontból nézve javaslatokat, hogy azok megfelelő kiindulópontjai lehessenek egy sikeres szervezeti intervenciónak. A rendelkezésemre álló interjú és fókuszcsoportos interjú leíratok elemzésekor különböző típusú kérdésekre keresem a választ. Az első, kritikai olvasathoz kapcsolódó kérdések megválaszolásakor a rendelkezésemre álló szöveg *hívatkozási egység* arra nézve, amiről az szervezet tagjai beszélnek. A problémákról szóló beszámolók segítségével megismerhetők személyes szenvedéseik, alapfeltevéseik, meggyőződések és feltárható az a mód, ahogy a munkavállalók a vállalati eseményeket ezekhez a következményekhez kötik (*Miről és miért beszélnek az emberek?*). A második olvasathoz tartozó elemzés során a rendelkezésemre álló, kommunikatív cselekményeket is magukba foglaló szövegeket úgy

fogom vizsgálni, mint *alkotó* / *kirekesztő* erővel bíró *aktusokat*, illetve ezekről szóló beszámolókat. (*Mit beszélnek létre az emberek selektálásuk és kommunikációjuk által?*) Úgy gondolom, hogy a kérdésfelvetés mindkét módjára szükség van annak érdekében, hogy feltárhassuk és megérthessük a szükségtelen szenvedéseket, azok kialakulásának folyamatát és tehessünk a megértés és a társas valóság javításának érdekében.

6.1. Az X gyár esetének kritikai olvasata

„Egy Gyűrű mind földt,
Egy Gyűrű kegyetlen,
Egy a sötétbe zár,
bílincs az Egyetlen.”

J.R.R. Tolkien
A Gyűrűk Ura

Az empirikus kutatás módszertanát tartalmazó negyedik fejezetben mutatattam be az *interjú kritikai interpretációjának* azt a módszertani modelljét, melynek mentén az X gyárban felmerülő munkahelyi problémákról szóló beszámolók kritikai elemzését elvégeztem és feltártam a munkahelyi stressz folyamat, a szervezeti igazságosság percepciók és a stresszdiskurzus közötti kapcsolatokat.

A kritikai olvasatban bemutatásra kerülő elemzésnek meghatározó kiindulópontja a munkavállalók által megélt **munkahelyi stressz** fogalma, melyet a harmadik fejezetben olyan **interaktív folyamatként** határoztunk meg, *melynek során a munkahelyi környezethez kapcsolódó feltételek és események (stresszorok) következményekkel (fiziológiai, pszichés, mentális vagy szociális) járnak az egyének számára.* Erre a fogalomra épül a **munkahelyi stressz diskurzus jelensége**, amely az én értelmezésemben **az a mód, ahogy a munkavállalók beszámolóikban összekapcsolják a munkahelyi eseményeket és az őket érintő (fiziológiai, pszichés, lelki vagy szociális) változásokat.** Az elemzés második egyértelmű kiindulópontja a **szervezeti igazságosság** koncepciója, melynek legismertebb integrálását a munkahelyi stressz elméletekkel Greenberg (2004) alkotta meg, és amelynek a Folger és Cropanzano (2001) által javasolt **fairness elmélet** szerinti értelmezése egy fontos lehetséges irányt jelölt ki a szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz folyamat és stressz diskurzus kapcsolatának megértéséhez.

Az általam elvégzett *interjú kritikai interpretáció* eredményeinek bemutatását a következőkben a vizsgálati modellnek megfelelően négy részre bontom. Elsőként azokat a *felsőbbi struktúrákat* mutatom be, amelyek a munkavállaló számára érthető, racionális módon jelenítik meg a szervezeti igazságosság (igazságtalanság) és a munkahelyi stressz folyamatának kapcsolatát. Ebben a részben hangsúlyos szerepet fog kapni a munkahelyi stressz diskurzusnak az a része, amely azokról a fiziológiai, pszichológiai és szociális következményekről szól, amelyeket a munkavállalók a vállalati eseményekkel és problémákkal hoznak kapcsolatba, és amelyeket alapvető adottságként fogadnak el.

Ezt követően elemzésemet kiterjesztem azokra a *mély struktúrákra*, amelyek a munkavállalók meg nem kérdőjelezett meggyőződéseit tartalmazzák, azokat a nem tudatosított hiedelmeket és értékeket, amelyekre a fentiekben jellemzett *felszíni struktúrák* épülnek. Kritikai olvasatomban különválasztom ezeknek a mély struktúráknak a tartalmi elemzését illetve azoknak a folyamatoknak és struktúráknak az elemzését, amelyek hozzájárulnak ezek létrejöttéhez. A kritikai elemzésnek ebben a fázisában olyan *alternatív struktúrákat is* szembeállítok az uralkodó *felszíni és mély struktúrákkal*, amelyek helyben nem léteznek vagy legfeljebb gondolati lehetőség szintjén jelennek meg a szervezet tagjainak beszélgetéseiben és beszámolóiban. Az alternatív struktúrák nyújtotta kontraszt segítségével erősíteni kívánom a meglévő struktúrák mélyreható elemzését és a magától értetődőnek tűnő rend megkérdőjelezését. Hangsúlyozni kívánom, hogy a jövő elképzelésekor nem szabad megragadnunk a már létező valóság reprodukciójának szintjén, ugyanakkor nem célom valamiféle idealista eszmény vagy utópia erőltetése (Alvesson és Skoldberg, 2000). Dolgozatomban kritikai olvasatomban kiemelkedően fontos szerepet tölt be az *önreflektív értelmező gondolkodás*, melyet a második fejezetben bemutatott személyes társadalmi és értékszintű indítatásaim és elfogultságaim tudatosításával, és a lehetséges torzításokra irányuló folyamatos reflexióval kívánok megvalósítani.

6.1.1. A munkahelyi problémákról szóló beszámolók felszíni struktúrái

Az *interjú kritikai interpretáció* során vizsgált *felszíni struktúrák* elemzéséhez fontos kiindulópontnak tekinthetők azok a testi, lelki, mentális és szociális következmények, amelyeket a gyárban dolgozók a munkahelyi problémákkal, a gyárban történt eseményekkel hoznak összefüggésbe. Ezek a következmények a munkahelyi stresszdiskurzus részeivé válnak, és szoros összefüggést mutatnak a szervezeti igazságosság percepciókkal. Az X gyár megismerése során feltáruló sok szempontból embertelen munkakörülmények és nyilvánvaló testi-lelki szenvedések megrendítőek voltak számomra. A gyár dolgozóinak értelmezésében ugyanakkor ezek egy igazságtalannak tartott, kényszerűségből mégis elfogadott és gyakorlatilag megváltoztathatatlan rendszer részeként jelentek meg.

6.1.1.1. Testi következmények (megbetegedések és egészségkárosodások)

A következő fejezetrészen azokat a testi hatásokat, megbetegedéseket és egészségkárosodásokat mutatom be, amelyek az adatgyűjtés során felszínre kerültek, és amelyeket a gyár dolgozói racionális ok-okozati összefüggésekben a gyárban végzett munka feltételeiből és a gyárban zajló eseményekből származó következményeknek tartanak. Az alátámasztásként használt interjú és fókuszcsoport idézetekben gyakran jelennek meg olyan meg nem kérdőjelezett meggyőzések és értékek, amelyeket a mély struktúrákhoz tartozó elemeknek tekintek, éppen ezért ezeket részletesen a 6.1.2-es fejezetben fogom elemezni.

Folyamatos megfázások, felső légúti megbetegedések

A munkásokkal folytatott beszélgetések során teljesen természetes, a mindennapi munkával együtt járó dologként esett szó a megfázásokról. Ezek olyan gyakoriak, és hosszan elhúzódóak, hogy a betegállományba való gyógyulás lehetőségét a legtöbben kizártnak tartják, ahogyan azt a következő, fókusz-csoportokból származó idézetek is alátámasztják:

Jenő: Szóval elég sz..ul.³⁵

László: Csoda, hogy még itt vagyunk. Észhát mindegyikünk elmehetett volna már beteg állományba. Megfázással. (FCSI)

Vilmos: Az, hogy fenyegetve érz az ember mindenféle dologba. Nekem most nem olyan nagy bajom van, de mondjuk, meg vagyok fázva, elmúlt. Nem merek elmenni betegállományba, attól függetlenül. (FCSI)

Emő: Habár nem csoda, hogy meg van fázva akárki vagy mindenki, mert ilyen körülmények között kell minden nap dolgoznunk, akár tíz órát, és mi ez a longyos lány, ez a tea, ez a védőital. (FCSI)

Ahogy láthatjuk a megfázások és felső-légúti megbetegedésekkel kapcsolatban a munkások az extrém hőmérsékleti terhelésre (hideg és meleg egyaránt), illetve a megelőzés tekintetében a védőital elégtelenségére hivatkoznak. Az otthoni gyógyulás lehetőségével azért sem élnek, mert az alultervezett létszámból kifolyólag a beteg munkatársakat a gyárvezetés úgy pótolja, hogy a szabadnapjáról hív be valakit dolgozni. A munkások ugyanakkor annak nem látják reális lehetőségét (az infrastruktúra méreteiből és adottságaiból kifolyólag), hogy a gyár csarnok-ban elkerülhető legyen az erős hőmérséklet-ingadozás az egyes munkavégzési helyek között.

Bőrbetegségek, bőrirritációk

Bizonyos munkafázisokban dolgozó munkások olyan bőrirritációkra hivatkoznak, amelyekről úgy gondolják, hogy a munkafolyamatokhoz köthető veszélyes anyagok következményei.

Zoltán (erőteljesen veszi át a szót): Az, hogy jársz, az, hogy jársz, de engem, mikor bejutok múltkor a izéhez, a Viliékhez, egy hét után ki jött nekem itt a karom, most lehet, hogy nem fog látszódni annyira.

Miklós: De az szilvapiálka volt.

(mindenki nevet)

Zoltán: Itt látszik. Itt végig ilyen piros foltok itt.

Erik: Oh annál akkor te volt.

Kérdező: És ez miután jött ki?

Zoltán: Mikor bejutok a szárítóba, szárítóba.

Kérdező: Ott van ez a perola?

Erik: Hát még ott még van, igen ott még talán.

(Tömeges, indulatos beszéd)

Zoltán: Ekcémavagy mit tudom én, nem voltam vele orvosnál, próbálom otthon kezelgetni. De ugyanitt a másik kezemen is. (FCS2)

Attila: És a bőröd? Énpéldául allergiás, én ekcémát kaptam tőle. (FCSI)

Az ekcémás megbetegedések problémája eddig csak néhány embert érintett a gyárban, amit a munkások eddig önállóan próbáltak kezelni. A bőrtünetek megjelenését a kutatást megelőzően nem beszéltek meg egymás-

³⁵ A gyár dolgozói által használt nyomdafestéket „nehezen” tűrő kifejezéseket kipontoztam olyan módon, hogy az felismerhető maradjon, ugyanakkor ne legyen mégse sértő vagy bántó az olvasók számára.

sal annak ellenére, hogy valószínűsítették, hogy a gyártás során felhasznált egyik alapanyag váltja ki a rendkívül kellemetlen allergiás jellegű reakciókat.³⁶

Mozgásszervi megbetegedések és balesetveszély (fizikai túlterhelés következtében)

A gyár munkásai megítélésük szerint az elvégzendő fizikai munka szempontjából mennyiségileg erősen túlterheltek voltak. A túlterheléssel kapcsolatban több olyan momentumot is azonosítani tudtam, amelyekben a vezetői döntésekből fakadó igazságtalanságérzet érhető tetten. Ezek között első helyen a rosszul megállapított teljesítménynormákat említhetjük, melyek természetesen összefüggnek az alultervezett munkavállalói létszámmal, és a szabadság vagy betegség esetén a megoldatlan helyettesítéssel.

Jenő (határozottan átvesszi a szót): Effélette olyan a termelésben, olyan, hogy termékeket kell egymás után csinálni, ami a száz százalékot megköveteli, hogy nem lehet egyszerűen teljesíteni a tervet. Kizárt dolog, tehát, amikor valami közbejön, nem is kell közbejönni, anormaszerint, a technológia szerint nem lehet megszínálni. És a követelmény: (FCSI)

Rezső: És akkor máregyből azzal jönnek, hogy mér állunk, mér állunk?

Attila: ... a gépet nem lehet... ez egyértelmű.

Rezső: Egyszerűen se aváltás nincs meg ahhoz és ugyanott vagyunk most.

Attila (ingerülten belevág a másik mondanójába): A váltás azért nincs meg, mert nincs rá személyzet. (FCSI)

Jenő: A norma megállapítás a legjobb géphez állapították meg a normát. Nema leggyengébb láncszemet vetik a norma megállapításnál, hanem a legjobb és ahhoz kell igazodni a legrosszabbnak. Szóval ez konkrét. (FCSI)

Rezső: Igen. Régebben azért tényleg úgy volt, hogy ha valaki szabadságra ment vagy betegállományban volt, akkor volt, aki beugrott helyette.

Attila: Ja.

Rezső: Most nem. (FCSI)

A szakszervezeti vezetővel és több más középvezetővel folytatott beszélgetések megerősítették, hogy a vizsgált gyáregységénél valóban annyira alultervezettek a létszámok, hogy a törvényben foglalt szabadságok kiadása esetén lehetetlen lenne a műszakokhoz szükséges munkaerőt kiállítani.³⁷ A gyárban végzett, gyakran rendkívül megterhelő emeléssel járó intenzív fizikai munka mozgásszervi következményeként a munkások elsősorban a rendszeres hátfájást említik, ami pontosabb meghatározás hiányában utalhat izomhúzódásokra, ízületi kopásokra vagy más gerincbántalmakra.

Márton: Rendben van, de azért ne felejtse ki el, hogy amikor ötszázat kidobsz, akkor máregy... kicsit.

Miklós: Ja. (megerősítve 4. résztvevő mondanóját)

Zoltán: Ja. (megerősítve 4. résztvevő mondanóját)

Márton: Egy kicsit húzós, én is haminkét éves vagyok, de azért már én is úgy fékszem le, hogy leszakad a hátam. Szóval...

(A csoport felbolydul, mindenki egyszerre beszél, szófioskányok érthetők csak: Rokkant leszel, érted. 2. résztvevő: Nem mindegy mikor...)(FCS2)

Vilmos: Tonnákat kell dobálni. (közbevág, nevetve)

Attila: Tonnákat kell dobálni, és azt kézzel meg kell fogni. És a hatvan nyolcas, az hamincöt, haminchat kiló egy üveg. De, mikor márszázadkat dobja az ember, akkor az már... (FCSI)

36Az adatgyűjtés során egyértelművé vált, hogy ugyanabban a munkafázisban dolgozók érintettek a megbetegedésben. Kutatói felelősségemhez tartozónak éreztem, hogy megerősítettem a munkások számára annak a valószínűségét, hogy az ekcémás megbetegedések ezzel a munkafázissal és az ott használt anyagokkal lehetnek összefüggésben.

37Az esetleges megbetegedések és a munkavállalók betegállományban töltött napjai ezt a rendkívül feszített helyzetet még tovább súlyosbítják. A terheket minden esetben a munkavállalók viselik, bár a beszámolók szerint volt arra is példa, hogy kritikus esetekben néhány középvezető is beállt ideiglenesen a munkások közé.

*Márton: Teszem azt... stresszes. Most ha, lehet azt is mondani stressznek, például, hogy napi több száz üveget eldobálunk, akkor igen stresszes az ember, mer ha mincként évesen fájja gerincem, fáj a térdem, meg azért nem kellenes, ha megy hazautána az ember, nem jó kedvvel megy, mert hull a fáradt.
(Tömeges beszél)*
Mihály: érzem a lépcsőn (FCS2)

A fizikai túlterheléssel és létszámkhiánnyal összefüggésben nem említettek olyan munkahelyi balesetet, amely valamely munkavállaló számára súlyos sérüléssel végződött volna. A magyarországi üzemi balesetek statisztikáinak ismeretében ez kedvezőnek tekinthető, ugyanakkor az alábbi idézetek arra utalnak, hogy a vezetés időnként veszélyes munkavégzést vár el a munkásoktól. Figyelemreméltó, hogy a veszélyes munkavégzésből fakadó stresszhatást tovább erősíti, hogy a munkások számára nem ismertek a vezetői döntések okai.

*Vilmos: Mert, hogy ha azt mondaná, hogy a központ erőlteti, de az kiderült, hogy nem erőltet ilyesmit és ő mégis erőlteti. Hogy ez, mért jó? Néki se jó. Ezt nem értem. Néki se jó.
Attila: Nem is dolgozhat egy ember. És ha valami baleset éri, ki segít rajta vagy? (FCS1)*
*László: Visszatérve erre, már volt arról szó. Ez innen kábé olyan ócska, métemél van körülbelül. És aznap... egy ember itt, szembe meg ott lent. Hát érdekes
Attila: Hát de te tövénnyel. Mert, ha valami baleset éri.
László: Egy ember. (FCS1)*

A teljesíthetetlennek ítélt normákon kívül a túlterheltséget a munkavállalók a műszakbeosztások kialakításához is kötötték, melyeknek köszönhetően súlyosan sérülnek esélyeik az otthoni pihenésre és rekreációra. Figyelemreméltó, hogy a műszakbeosztások elviselhetetlen hatásai leginkább egy olyan esemény kapcsán kerültek a felszínre, amikor a vezetői szándék szerint éppen a „terhelés csökkentése érdekében” módosították a munkások megkérdezése nélkül a munkaidőbeosztás rendjét.

*Márton: Múltkor az ésszerű beosztást amikor csinálták, mi? Hát éjszakát jöttünk.
Lajos: Na, az szép volt.
Márton: És azt mondták, hogy azért jövünk így, hogy ne legyünk annyira fáradtak.
Lajos: Hatodik délelőtt már hoztam nem lehetett szólni. (közbevág)
Márton: 3 nap szabad...
Lajos: Aludtam. (nem zavarja, hogy 4. résztvevő folyamatosan beszél)
Márton: (félhábordottan): Enne az ember szervezete akkor sem tud átállni arra, hogy ment éjszaka alszik az ember. Akkor sem tud a szervezete átállni arra, hogy nappal vagy éjszaka te friss legyél. Főleg, ha hat napon keresztül jössz éjszakára. ez rengeteg. És ilyen jelszóval, hogy ez nem annyira fárasztó. Kinek? Néki nem fárasztó otthon biztonságban, szóval. (FCS2)*

Itt érdemes kitérnünk arra, hogy a fáradtsággal kapcsolatban a munkások nem tesznek említést a másodálásokról és egyéb elvállalt alkalmi munkákról, amelyek szintén erős kapcsolatban vannak a számukra elfogadható munkaidő beosztással és pihenési lehetőségekkel. A munkások által máshol, szabadnapokon végzett munkát a vezetők természetes adottságként kezelik, hiszen a vezetők is tisztában vannak azzal, hogy az alacsony fizetések mellett és az alapvető egzisztenciális problémákból kifolyólag a munkások rákényszerülnek ezeknek a munkáknak az elvállalására.

Halláskárosodás

A fizikai munkások talán leginkább valószínűsíthető (bár hivatalos orvosi vizsgálat által meg nem erősített) munkavégzéssel kapcsolatba hozható tartós egészségkárosodása a hallásukat érinti. Meglepőnek tűnhet, de ezt a problémát a munkások semmilyen módon nem jelezték. Kutatóként én se figyeltem fel erre, bár a gyártási fo-

lyamat megfigyelésekor volt lehetőségem megtapasztalni az állandó erős alapzajt. Az irodai, szellemi munkát végző munkavállalók jelezték számomra ezeket a károsodásokat:

Alex: A csomokban valahogy mindenki síkelt egy kicsit.

A vállalat által biztosítottak a műszakilag megfelelő zajvédő felszerelések, ugyanakkor kutatásom során egyetlen munkáson se láttam ezeket a zajvédőket, és a kutatás során szekrényből se került elő egyetlen ilyen szerkezet se. Az interjúkon kívül ugyanakkor két fizikai munkás elmesélte, hogy egy munkavédelmi ellenőrzés során a hatóság pénzbüntetéssel sújtotta őket a zajvédő felszerelés viselésének elmulasztása miatt. A büntetésen a munkások felháborodtak,³⁸ ugyanakkor ezt a munkavédelmi szabályt továbbra se tartják be.

A vezetőség szerepével kapcsolatban természetesen felmerül a kérdés, hogy miért nem tartatják be a munkavédelmi szabályokat. A gyártócsomokban is dolgozó kutatóként nekem se hívták fel a figyelmemet arra, hogy viseljek védőfelszerelést, sőt a gyártócsomokban rövid időre megjelenő vezetők maguk se viselték a zajvédő felszereléseket. A munkavédelmi szabályok betartásával kapcsolatban meglátásom szerint olyan gondolkodásmód és értékvalasztások következményeit figyelhettem meg, amelyeket a fejezet mély struktúrákat tárgyaló részében fogok részletesen bemutatni.

A munkások a halláskárosodás problémáját lehetséges, hogy azért nem említették, mert ezzel kapcsolatban egyértelmű a saját felelősségük, és az nem hárítható meggyőzően másokra. A munkahelyi stresszdiskurzus szempontjából fontos észrevennünk tehát, hogy a fizikai munkások éppen annak a problémának a következményeiről nem tesznek említést, amivel kapcsolatban ők tehetnék a legtöbbet.

Krónikus megbetegedések

A tartósan fennálló munkahelyi stresszel összefüggésbe hozható krónikus megbetegedések közül adatgyűjtésem során elsősorban az emésztőszervi, az érrendszeri és a daganatos megbetegedésekre vonatkozóan találkoztam utalásokkal. Az enyhébb, a munkaképességet súlyosan nem korlátozó betegségeikről a munkások maguk is beszéltek, míg a súlyosabb esetekről csak a (gyakran már elhunyt) kollégákra utalva tettek említést.

Erik: ...azul, hogy nekem már volt gyomorfekélyem... és tudom, hogy amikor ez így kezd előjőni, akkor onnantól nem kell foglalkozni semmivel. Mert vagy előjön és hát nem, annak nincs értelme. Annak most nincs semmi értelme, akkor inkább marhára nem érdekel. Mondja. Ó mondja, én hallgatom. Én tudom, hogy megcsináltam. (FCS2)

A fenti idézetből kiolvasható, hogy az érintett munkavállaló értelmezése szerint gyomorfekélye a vezetők igazságtalanul számon kérő viselkedésével összefüggésbe hozható. A munkatársak előtt ezekről a betegségekről kínos beszélni. Nem „ildomos” a munkatársak előtt ezt a „gyengeséget” feltámi, még akkor se ha elsődleges okának a vezetés hozzáállását tekintik. Erről a konkrét betegségről a fókusz csoportos interjújn részt vevők közül már mindenki tudott, ezért érezhette úgy a munkás, hogy bátran beszélhet róla. A fókusz-csoportos módszertant

38 Beosztástól függően 5.000 Ft illetve 10.000 Ft büntetést kaptak a munkavállalók.

ugyanakkor Harkness (2005) tapasztalataival összhangban nem találtam alkalmasnak arra, hogy a szegélyelt vagy a gyengeségnek tekintett betegségekről dialógust hozzon létre a munkatársak között.

További súlyos (például daganatos vagy érrendszeri) megbetegedésekről a munkavállalók csak más kollégákkal, leggyakrabban nyugdíjba vonult vagy elhunyt munkatársaikkal kapcsolatban beszéltek.

*Egy jó páran meghaltak. Azoktól kéne megkérdezni, hogy mi volt a stresszes... Amióta itt vagyok elmentek, mondom nem sokan, nem volt itt mozgás. Tíz-
tizenegyen mentek el úgy, hogy nyugdíjba, és a tizenegyből öt meghalt, hogy még nyugdíjas sem tudott lenni. Abból úgy tudott nyugdíjas lenni egy, hogy
egy hónapot volt nyugdíjas... A többiek nem is voltak nyugdíjasok. Nyugdíj előtt meghaltak, tíz év alatt, tizenegy ember. Biztos, hogy van valami stressz, de
nem a munkahelyre fogom érni. Ez a környezetünk, meg ez az egész rohanó világ ez, beletesz mindenkiné, meg ez a nagyon áthított kapitalizmus.
József, középvezető*

Kutatóként megrázó volt hallgatni, hogy a gyárban dolgozók életkilátásaikat mennyire rossznak tartják. Az itt dolgozók számára lényegében nem érhetőek el jobb munkalehetőségek a környéken, nincsen máshol is használható végzettségük vagy tapasztalatuk, a legtöbbben innen mennek nyugdíjba. A gyárban dolgozók természetesen tisztában vannak azzal, hogy munkakörülményeik nem hatnak kedvezően a várható élettartamukra. A munkatársak korai elhalálozása egy olyan jel, ami állandó szorongást kelt bennük, ugyanakkor nem kizárólag a munkakörülményekkel hozzák összefüggésbe azokat. A fókusz-csoportok és interjúk alapján úgy találtam, hogy a munkások beletörődtek helyzetükbe, lemondtak arról, hogy lehetne a helyzetük másképp is.

A munkahelyi stressz folyamat és a szervezeti igazságosság percepciók összegzése a testi következmények szempontjából

A következő táblázatban összefoglalom az előzőekben azonosított testi megbetegedések és egészségkárosodások munkavállalók által azonosított kapcsolódási pontjait a munkahelyi eseményekhez és a szervezeti igazságossághoz. A disszertációban bemutatott munkavállalói értelmezéseket és véleményeket kiegészítem azokkal az interjúkban és fókusz-csoportokban megjelenő szempontokkal és információkkal, melyek idézetekkel való illusztrálására terjedelmi korlátok miatt nem volt lehetőségem.

6.1. ábra: A munkahelyi stresszdiskurzus és a szervezeti igazságosság percepciók összegzése a testi következmények szempontjából

Munkahelyi körülmények, események	Szervezeti igazságosság (igazságtalanság)	Testi következmények (egészségkárosodások és megbetegedések)
<ul style="list-style-type: none"> • Extrém és változékony hőmérsékleti viszonyok • Fizikai erőfeszések (pl. védőítal) hiánya (megelőzéshez és megküzdéshez) • Alkalmazott technológia hiányosságai (pl. egészségre veszélyes anyagok) • Túlmunka, éjszakai műszakok • Zajterhelésnek megfelelő védőeszközök használatának hiánya 	<ul style="list-style-type: none"> • Alultervezett létszámok • Felültervezett normák • A döntéshozatali folyamat ismeretének a hiánya • A döntéshozatalban való részvétel lehetőségének hiánya • Vezetői elvárások és számonkérés • Féldem a vezetői retorzióktól (fenyegettség) 	<ul style="list-style-type: none"> • Megfázás, légúti megbetegedések • Bőrbetegségek, bőritáció • Fizikai túlterhelés (mozgásszervi megbetegedések, balesetveszély) • Halláskárosodás • Krónikus betegségek (emésztőszervi, érrendszeri, daganatos)

Az elemzésnek ebben a szakaszában azokból a negatív fiziológiai következményekből indultam ki, amelyekről a gyár munkásai a munkahelyi eseményekkel és munkakörülményekkel kapcsolatban beszámoltak. A munkahelyi stresszdiskurzus elemei között a szervezeti igazságosság percepció fő momentumait egyelőre elkülönítve mutatom be. Természetesen a szoros összefüggések miatt ez a különválasztás mesterséges, az elemzésnek ebben a fázisában elsősorban a könnyebb átláthatóságot szolgálja. A fejezet befejező részének legfontosabb célja, hogy egy szintézist alkotva bemutassam be a munkahelyi stresszdiskurzust és a szervezeti igazságosság percepciókat.

6.1.1.2. Lelki egészség sérülései

A korábban bemutatott testi egészségkárosodások és megbetegedések fiziológiai megnyilvánulásukból eredendően könnyebben megragadhatóak, mint a következőkben tárgyalt lelki egészséggel kapcsolatos sérülések. Kutatásom módszertana nem pszichológiai kérdőívekre vagy szakszerű pszichiátriai diagnózisra épül, hanem mélyinterjúk és fókusz csoportos beszélgetések segítségével igyekszem azonosítani azokat a nem kívánt érzelmi állapotokat, lelki szenvedéseket, amelyekről a gyárban dolgozók munkavégzésükkel kapcsolatban beszámolnak, és amelyeknek tartós fennállása súlyos lelki megbetegedésekhez vezet. A testi következmények tárgyalásához hasonlóan itt is első sorban a munkahelyi stresszdiskurzusra és a szervezeti igazságosság percepciókkal kapcsolatos észrevételekre, felszíni struktúrákra fogok fókuszálni, míg a meg nem kérdőjelezett meggyőződéseket és értékeket tartalmazó mély struktúrákat a 6.1.2. alfejezetben tárgyalom.

Bizonytalanság, kiszámíthatatlanság

A munkások életszemléletét, munkához való viszonyát általános bizonytalanság és kilátástalanság-érzet hatja át. Nem csak a gyár jövőjét érzik teljesen bizonytalannak,³⁹ hanem többen arról számolnak be, hogy személyes munkafeladataik alakulását is teljesen tervezhetetlennek és kiszámíthatatlannak tartják.

Ferenc: Nem tudom jövő héten mi lesz, vagy holnap mi lesz.

Attila: Holnap, egyik napról a másikra nem lehet tervezni. (FCS1)

Lajos: Nem csak az, hanem egyre több, nagyobb a feszültség szerintem így évekről évre, évről évre, ahogy így megy a gyár, nem? Én szerintem.

Márton: Újfiókát váltás itt, össze-vissza. Én szerintem feszültebbek az emberek sokkal.

Zoltán: Sokkal feszültebbek. Én, aki fél éve vagyok itt.

Márton: Márte feszült vagy.

(Nevetés)

Zoltán: Fél éve vagyok itt, én sem tudom, hogy mire jövök be, tehát még gyomorideggel jön be az ember. Én, aki tényleg csak fél éve vagyok itt. (FCS2)

Ezzel a kiszámíthatatlansággal a munkások jellemzően nehezen birkóznak meg. Annak ellenére tartanak helyzetük romlásától, hogy a gyár több hónapos kényszerű leállás (és karbantartás) után az interjúk és fókusz-csoportok idején éppen közvetlenül az újraindulás előtt állt. Többen megfogalmazták, hogy állásuk elvesztésének esetére, ötvenes éveik végén járva alig tartják elképzelhetőnek, hogy új állást találjanak. A bizonytalanságérzet okai a munkavállalók beszámolóai alapján lényegesen túlmutatnak a szervezeti kontextuson, hiszen jelentős mértékben a magyarországi társadalmi és gazdasági környezet sajátosságaiból fakadnak és tükrözik a fizikai munkások erőteljes kiszolgáltatottságát a magyar munkaerőpiacon. A negatív jövőbeli (előrevételezett) eseményekhez való állandó érzelmi viszonyulás néhány munkás esetében szorongásos állapothoz közelített.

Kilátástalanság, célnélküliség és irányvesztettség

Az általános bizonytalanságból és kiszámíthatatlanságból fakadó szorongás a munkások egy részénél erősíti a kilátástalanság érzetét. Ők azok a munkavállalók, akik egyre nehezebben tudnak reális célokat kitűzni és elfogadni, akik a perspektíva hiányában egyfajta irányvesztettség lesz úrrá. Ebben a helyzetben egyre erőlejtésbé válik az igény, hogy egy „igaz vezető” mutasson utat nekik.

Jenő: Azon túl lehet lépni. De azon nem lehet túllépni, hogy minden nap ugyanabba a taposó malomba belekerülni és nem látjuk az, hogy jobb lenne. Nem tesznek az ember elé egy célt, hogy jobb lesz, nem tud maga elé kitűzni egy célt az ember, hogy jobb lesz, vagy valami vagy tudunk előre fejlődni és szerintem ez is... (FCS1)

Jenő: Az a baj, hogy külön-külön nem lehet kiemelni igazából, az egész egy folyamat...

Emő: Összekapcsolódik az egész. Mindnyájunkat érint. (közbevág, belebeszél)

Jenő: Olyan, mint amikor az ember beül az autóba, elindítja, sebességet vált és megy és megy, vagy neki megy a fülnek vagy megpróbál szalogni és kikerülni a nehézségeket, de hát nincs, aki segítsen, nem mondja senki, hogy mere kell menni. Itt kell megállni, ezt kell csinálni, szóval, hiányzik egyszerűen az, hogy legyen vezető. Tehát a vezető, a szó igazi értelmében, hogy vezető. Nema beosztása az, hogy vezető, hanem...

Vilmos: Igen. (hallan helyesl)

Jenő: aki el tudja vezetni a gyárat, el tudja vezetni a műszakvezetőket, a műszakvezetőket el tudja vezetni a csoportokat, ez egyszerűen hiányzik.

Vilmos: Hát ezt mondtam (hallan közbevág). (FCS1)

A munkások a jelenlegi helyzetükért is nagyrészt az alkalmatlan vezetőket teszik felelőssé, és a kiút tekintetében is ezt látják az egyetlen esélynek. Azt a vezetőt hiányolják, aki nem beosztását tekintve vezető, hanem ké-

³⁹ A gyár jövőjével kapcsolatos bizonytalanság érthető, hiszen a vállalati magyarországi üzemeinek több mint a felét bezárta. Elképzelhető lenne ugyanakkor egy olyan olvasata is a helyzetnek, ami a gyár megmaradását pozitívan értékelve bizakodóan nézne a jövőbe.

pességei és magatartása alapján hiteles vezető. A helyes cél és irány keresését és megtalálását nem saját felelősségüknek érzik, hanem egy „igazi vezetőtől” várnák, hogy utat mutasson számukra.

Ezzel a kérdéssel kapcsolatban érdemes fontolóra venni azt a kérdést, hogy ez a hozzáállás mennyire tudható be annak, hogy a munkavállalók többsége negyvenes, ötvenes években jár. Felmerül annak a lehetősége, hogy ez az attitűd inkább a gazdasági átmenet előtt szocializálódott munkások esetében megfigyelhető, ugyanakkor az utóbbi évek számos társadalomtudományi, politológiai elemzése mutatott rá arra, hogy a magyar társadalom széles rétegei számára vonzó a személyes felelősség terheit csökkentő, egy „igazi vezető” által megtestesített tekintély.

Tehetetlenségérzés, kiábrándultság

A gyárban folytatott beszélgetéseink során a munkások egyértelműen kifejezésre juttatták, hogy nem bíznak már abban, hogy erőfeszítéseik által jobba tehetnék saját helyzetüket vagy a gyár helyzetét. Kezdeményezéseik állandó letörésére, negatív következményeire hivatkozva feladták az ilyen jellegű próbálkozások lehetőségét.

Jenő: Frustrálták teszik az embereket. Hát az, hogy szarik bele az mindenbe. Hogy most már mindegy. Nem érdemes tulajdonképpen, amit akkor is jól csinál az ember, egyszerűen nem érdemes. (FCS1)

Lajos: Ez nem számít most már Feri. Nem számít. Én megállítottam a gépet, hogy legyen kocsijavításnál, aztán le lettem cseszve. Innenről kezdve had dudáljon. Kérdéssel, hogy számú megvatemék. (FCS2)

Attila: Az abszolút nem értékelik.

Erő: Nem partinerek az, ha az ember

Vilmos: A legidegesítőbb az utóbbi időben az, hogy bármilyen javaslatom volt a saját területen valami, mindegyiket leintették.

Attila: Nem csak téged, mindenkit.

Vilmos: Tudom

László: Tegyük véleményt, hogy mit lehetne jobban, hogyan...

Vilmos: Idegesít, és most már jön oda valakit kérdezni, amellyik illetékes és nem érdekel, nem érdekel.

László: Annyi, mintha az ember a falnak mondaná. (FCS1)

A folyamatos negatív hatások és az események befolyásolhatatlansága a munkásokat egyfajta tanult tehetetlenség állapotába juttatták. Ennek következtében egy részükre jellemző a saját munkával és teljesítménnyel kapcsolatos teljes érdektelenség, ezek a munkások egyértelmű jeleit mutatják annak, amit a munkától való elidegenedésnek nevezünk.

Munka értelmének elvesztése

Az irányvesztettség, az egyéni erőfeszítések gyakori kudarca, a tehetetlenség néhány munkás számára a munkát teljesen értelmetlenné teszi.

Vilmos: Ő átalakítja a rendszert, elvileg azt mondom, hogy jó lenne, csak a célnak nem felel meg. Tehát pontosan ugyanúgy nem fogja ellátni, csak szebb, egy újabb meg egymás, csak a célnem teljesíti. Esmikor mondtam, hogy a célra kéne koncentrálni.

László: ez egy megtervezett dolog és a gyakorlat nem ugyanaz. (közbevág)

Vilmos: ...és úgy van megcsinálva. Hát, akkor mi értelme van emberek.á. Beszélni is idegesítő róla, komolyan mondom („kiakadt”)(FCS1)

Márton: Megint visszatérve erre, mert nem dolgozni nem akar az ember, de azért nem mindegy, hogy mit csinál. Mer én például nem erre szerződtem, hogy izé éjjel-nappal üveget dobáljak. Mert akkor elmehettem volna üvegesnek vagy mit tudom én. (nevetgélve)(FCS2)

Attila: Olyan szinten tartunk, hogy ha hiűlységet kell csinálni, megcsinálom a hiűlységet, holott tudom, hogy hiűlység... Megcsinálom, tudom, hogy egy baromság az egész, amit csinálok, semmi értelme, de inkább megcsinálom. (FCS1)

*Vilmos: Két ember; kollegámmal együtt kilapátoltuk a szalag alatt, ez egy ilyen hűtő, majdnem kétszáz méter hosszú, egy ilyen, sok-sok köbméter; másfél hé-
tig lapátoltuk. Samikor kilapátoltuk, jön az igazgató egy vállalkozóval, hogy kéne a géppel kiszedni alóla. Ember az, ilyen állat? (Nevetés) (FCS1)*

A munkások feladták már, hogy a munkájukat érintő döntéseket érdemben befolyásolják, ezért az állandó konfliktusok elkerülése érdekében a vezetői utasításokat egyszerűen csak végrehajjták. A munkásoknak sok ötletük, kezdeményezésük volt korábban arra vonatkozóan hogyan lehetne hatékonyabban működtetni a gyárat, ugyanakkor a vezetés lényegében minden hatalmuktól megfosztotta őket és egyáltalán nem kíván építeni ezekre az elképzelésekre. A hibás utasítások, értelmetlen feladatvégzések ugyanakkor a gyár eredményességét (és túlélési esélyeit) rendkívüli mértékben csökkentik és egyidejűleg a munka értelmének elvesztése által hatalmasra növelik a munkásokban feszülő indulatokat. A belső indulatok egyrészt a vezetők irányába másrészt önmaguk irányába tömnek ki.

Ellenségesség, düh, agresszió

A munkások személyes belső feszültségei és az őket ért sorozatos sérelmek a vezetéssel szembeni érzelmeiket szélsőségesen negatív irányba tolták. A munkásokkal folytatott beszélgetéseink során kifejezetten ellenségesen nyilvánultak meg a vezetőkkel kapcsolatban, érzelmeiket a harag és a düh határozta meg. Ezek az indulatok felismerhetők a vezetőket szidalmazó, verbális agresszióban illetve néhány esetben arra is történik utalás, hogy a vezetők a fizikai bántalmazást is megérdemelnék.

Jenő: És ilyen jelszóval, hogy ez nem annyira fűrésztő. Kinek? Nekem fűrésztő otthon biztosan, szóval (felháborodottan). (FCS2)

Vilmos: Odajön, hogy itt a vállalkozó. Rohadjon el. Mondom, csak háromkodni tudok. (FCS1)

Vilmos: Ember az, ilyen állat? (FCS1)

Miklós: Jó poján vágni. (vezetőkről) (Nagynevetés) (FCS2)

Márton: Hogyan csak korbács kéne. Ezt is kicsit följebb mondták. (Nevetés)

Csaba: Az mondta, ugyanez volt, aki azt mondta, hogy nem számít az ember.

Zoltán: Korbács. Jól seg. be, b.d meg.

Márton: Sz... ő állat. (nagynevetés) (FCS2)

Atila: Gonoszak (közbevága)

Vilmos: ... hogy gonoszak, szó szerint gonoszak. (FCS1)

A megnyilvánuló verbális agresszióból kiűnik, hogy a munkások szemében a vezetőkről egy olyan általános kép alakult ki, melynek alapelemei az alkalmatlanság, nemtörődomség, embertelenség és rosszindulat. A munkatársak agressziója elsősorban tehát a felettesekre irányul tehát, bár a jónak ítélt munkatársi kapcsolatokat is az állandó „húzás”, ugratás, cukkolás jellemzi. Ezt a munkások egy része jobban viseli, de van olyan kolléga is, aki szenved tőle.

Erik: Egymással poénkodni. És ehhez hozzá kell szokni, mert nélküli tényleg meg lehet (örülni).

Márton: Ez a vezetés, így van szerintem, ja. (közbevág)

Erik: Tehát, ha idejön valamelyik agytrücső és megmagyarázza, hogy tiök hülye vagy, akkor is elfordulok és ha egy óra múlva meglátom, mit óra múlva, tíz perc múlva odamegyek a pulthoz, és elkezdem cukkolni. Mert miért? Mert csak. Mert nem érdek, hogy ő mit mondott, de anélkül ez egyfolytában megy, a egymásnak a zéje. (FCS2)

Erik: Aki nem lehet alkoholni az úgy is szól vagy látszik rajta, hogy megsértődik, az így kimarad a társaságból és általában beleszókál. Volt, van egy kollégánk a tüzé, a pingvin.
 Lajos: Aki még nem szokta meg ezt.
 Erik: Akinek még az is baj, hogy pingvinek hívjuk. (Nevetés)
 Erik: Már pedig, hite kintül már pingvint mozogni, hát pontosan úgy jár, mint egy pingvin. Azért pingvin.
 Miklós: Totyogó. (Nevetés)
 Erik: Most, nagyon sokáig haragudott már rá. De most már ő is kezd beleszókálni.
 Zoltán: Most már az sms-t is úgy írja alá, hogy pingvin.
 Kérlező: Igen?
 Mihály: Nem. Vagy megszókja vagy megszókik. (FCS2)

Önkárosító magatartásformák

A felgyülemlett feszültséget oldása ugyanakkor nem csak a mások felé irányuló agresszióval történik meg. A levezetés módjáról kevesebbet beszélnek a munkások, az mégis kiderül, hogy többen sportolnak rendszeresen. A beszélgetések során ugyanakkor többször utalnak „megoldásként” az alkoholra, melyet a résztvevők szinte minden esetben önkritikával fűszerezett iróniába csomagolnak.

Vilmos: Nálátod, én azért a kocsmát gyógyszerháznak használok. (közbevág) (FCS1)

Márton: Én haminkettő vagyok, üntőgépes. Barátom, gyerek nincs. Ennyi.

Zoltán: Tegnap napot nem eszél el. (nagy nevetés)

Kérlező: Ne? Valami jó történt itt a gyárban?

Zoltán: Vele igen. (Nevetés)

Miklós: Mi emlékszünk, ő nem. (nagy, hosszantartó nevetés, közben Márton: Jaajj.) (FCS2)

Jenő: Amikor egész nap benne van ebben a nagy rakásban az ember, hogy, mit, vagy leíssa magát az ember és ki kapcsol, elmegy a kép, de hát ez benne marad, ezt nem lehet földbe gözni, azt nem lehet úgy kiadni magából, tudom, hogy ha holnap bejövök, akkor... (FCS1)

Márton: Kénytelen. Mit csináljon? (Nevetés)

Zoltán: Most már liter. (Nevetés)

Erik: Azóta hához jön a deci. (Nevetés)

Erik: Hát, most mit csináljak, örüljek meg? (FCS2)

Erik: Nem oldódik semmi. Nem tudom, ha legfeljebb iszom még bort, akkor talán még (nevetésbe fullad).

Zoltán: Akkor te csak bátor leszel, Riki! (FCS2)

A fenti idézetekből egyértelműen látható, hogy a munkások tudatában vannak annak, hogy az alkoholhoz fordulás nem valódi megoldása a munkahelyi és tágabb problémáiknak. Mégse rendelkeznek más eszközökkel, sőt bizonyos esetekben az alkohollal végzett „levezetést” az örülettől való menekülésként fogják fel.

A nem kívánt érzelmi állapotok és a lelki egészség lehetséges sérülései

Az előzőekben azonosítottam tehát azokat a munkások által nem kívánt leggyakoribb érzelmi állapotokat, amelyek tartós fennállásuk esetén a lelki egészség sérülésének veszélyével járnak. Az 6.2. táblázat első két sorában feltüntettem, hogy melyek azok az érzelmi állapotok, amelyeket a munkavállalók elsődlegesen a magyarországi társadalmi-gazdasági kontextussal hoznak összefüggésbe, és melyek azok amelyeket kifejezetten a szervezeti hatásokkal kapcsolnak össze. Az előző alfejezetben bemutatott testi következményekkel összehasonlítva az érzelmi állapotok tekintetében kevésbé direkt a kapcsolat az egyes gyárhoz köthető eseményekkel, hiszen megfigyelhető egyes érzelmi állapotok „közvetítő hatása” a súlyosabb érzelmi állapotok irányába. A nem kívánt érzelmi állapotok és lehetséges lelki sérülések balról jobbra mutató sorrendje a színekkel is kifejezett egyre súlyosabb negatív állapotokat fejez ki. A munkahelyi problémákról szóló beszámolók szerint ezeknek az érzelmeknek és lelki állapotoknak létezik egy jellemző egymásra épülése,

ugyanakkor a szakaszok közötti átmenetek természetesen nem élesek, hanem jelentős átfedéseket mutatnak egymással. Értelmeztük ezt úgy is, hogy a táblázatban jelölt érzelmek és lelki egészség sérülések mindig magukban foglalják a tőlük balra elhelyezkedő (mintegy őket megelőző) érzelmi állapotokat és lelki sérüléseket.

6.2. ábra: A lelki egészség sérülését okozó legfontosabb nem kívánt érzelmi állapotok

Nem kívánt tartós érzelmi állapot	Elsődlegesen környezeti hatásoknak tulajdonított	Bizonytalanság, Kiszámíthatatlanság			
	Elsődlegesen szervezeti hatásoknak tulajdonított	Tehetlenség, Kiábrándultság	Munkaértelmének elvesztése	Kilátástalanság Cél nélküliség Irányvesztettség	Düh, Ellenségeség, Harag,
Lelki egészség lehetséges sérülése		Sorongás Túlzott aggodalom	Elidegenedés, Identitásvesztés	Hangulat-zavar Kétség Depresszió	Agresszív vezetéssel, munkatársakkal, önmagukkal szemben (önkárosító magatartás)

A munkások általános érzelmi állapota természetesen rendkívül összetett jelenség, hiszen jelentős hatással vannak erre családi kapcsolataik vagy éppen a társadalmi közállapotok. A vizsgált gyár esetében ugyanakkor úgy találtam, hogy a munkások érzelmi állapotában és lelki egészségében jelentős szerepet töltenek be a munkával kapcsolatos történésekre irányuló érzelmi viszonyulások. Az X gyár működését alapvetően meghatározó gazdasági szektorban jelentős visszaesést okozó válság, a jelentős munkanélküliség és a gyárbezárás fenyegető réme a többségében nyugdíjkorhatár közelében lévő munkások számára bizonytalanságot és kiszámíthatatlanságot okoz. A gyár rendkívül gyenge teljesítménye,⁴⁰ a vezetők sorozatos cseréje és felelőtlennek ítélt döntései, a munkások hatalomtól való megfosztottsága okolható a munkások tehetetlenségérzetért és kiábrándultságáért. Ezeknek az érzéseknek a felerősödése a munkavállalók egy részének számára értelmetlenné teszi a munkavégzést és teljes kilátástalanságot, irányvesztettséget okoz. Mindez növeli a dühös, ellenséges, akár agresszív megnyilvánulások esélyét a munkavállalók részéről a vezetők, a munkatársak és önkárosító magatartások formájában akár önmaguk irányába is.

A következő táblázatban a testi megbetegedésekhez és egészségkárosodásokhoz hasonlóan összefoglalom a nem kívánt érzelmi állapotok és a lelki egészség lehetséges sérüléseinek kapcsolódási pontjait a munkahelyi körülményekhez és eseményekhez valamint a kapcsolódó szervezeti igazságosság percepció legfontosabb momentumait.

⁴⁰ A vállalat más gyáraihoz viszonyított alacsony hatékonyság és magas selejtarány az utolsó üzleti évben.

6.1. táblázat: A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság folyamat és a nem kívánt érzelmi állapotokkal illetve lehetséges lelki egészségkárosodások összegzése

Munkahelyi (társadalmi) körülmények és események	Szervezeti igazságosság (igazságtalanság)	Személyes következmények I. Nem kívánt érzelmi állapotok	Személyes következmények II. A lelki egészség lehetséges sérülései
<p><u>Társadalmi-gazdasági</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Jelentős visszaesés a gazdasági szektorban Munkanélküliség és súlyos elhelyezkedési nehézségek <p><u>Vállalati</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gyárbezárások és leépítések Vezetőváltásokból következő változó elvárások Vezetési képességek és stílus Munkatársi kapcsolatok minősége 	<ul style="list-style-type: none"> Vezetői döntéshozatal Feladatkiosztás és munkaszervezés Vezetői tájékoztatás (hiánya) Vezetői felelősségvállalás (hiánya) Munkavállalói kezdeményezések kezelése (letörése) Vezetői retorziók 	<ul style="list-style-type: none"> Bizonytalanság Kiszámíthatatlanság Tűzolt aggodalom Kiábrándultság Téhetetlenség Munkaértelmének elvesztése Kikötöttség Célnélküliség Irányvesztettség Ellenségeség (elsősorban a fizikai munkások és a vezetőik között) Harag Düh 	<ul style="list-style-type: none"> Szorongás Elidegenedés Identitásvesztés Kiégés Tartós lehangoltság Depresszió Agresszió vezetőikkel és munkatársakkal szemben Önkárosító magatartás

6.1.2. A munkahelyi problémákról szóló beszámolók mély struktúrái

A munkahelyi problémákról szóló beszámolók felszíni struktúráinak bemutatásakor megismerhettük azt a stresszdiskurzust, amelyben a gyár dolgozói a különböző testi és lelki következményeket összefüggésbe hozzák a vállalathoz és munkához kapcsolódó eseményekkel. Ezek a felszíni struktúrák olyan meg nem kérdőjelezett meggyőződésekre, értékekre és hiedelmekre épülnek, amelyeket a gyár dolgozói jellemzően nem tudatosítanak önmaguk számára. A következő alfejezetben elsőként azoknak a társadalmi és munkahelyi folyamatoknak jellemző példáit veszem górcső alá, amelyek jelentős szerepet játszanak ezeknek a mély struktúráknak a kialakulásában, majd a későbbiekben elvégzem ezeknek a mély struktúráknak a tartalmi elemzését is.

Az X gyárban készített interjúk és fókuszcsoportos beszélgetések során több nagy jelentőségű (akár szimbolikusan is tekinthető) eseménysort ismertem meg a különböző szereplők és érintettek nézőpontjából. A mély struktúrák kialakulása szempontjából kulcsfontosságú események megismerése vezetett ahhoz a döntéshez, hogy az exploratív-integratív esettanulmány módszertan elveinek megfelelően, kutatási koncepciómat módosítam és ezeket a meghatározó folyamatokat a kutatás következő szakaszának fókuszába helyeztem. A megítésem szerint kulcsfontosságú eseményekkel kapcsolatos gondolatokra és érzelmekre a később készített interjúk során akkor is rákérdeztem, ha az interjúalanyok az általánosabb kérdésekre válaszolva nem tettek említést róluk. Ennek köszönhetően az események több szempontú kognitív értékelése mellett rendelkezem olyan adatokkal is, amelyek segítségével a különböző szereplők érzelmi viszonyulása is feltárható.

Kutatóként az egyik legerőteljesebb és előre nem várt hatás azzal kapcsolatban ért, hogy a gyár munkavállalói és különösen a fizikai munkások számára mennyire alapvető jelentőségű az alkalmazott technológia, és a

műszaki feltételek kérdése. Gyári tapasztalattal rendelkező olvasóim számára ez valószínűleg kevésbé meglepő, ugyanakkor eddigi irodai környezetben végzett kutatásaimmal összevetve átható erejű volt annak megtapasztálása, hogy a munkások problémái, testi-lelki szenvedései akár személyes tragédiái, betegségei, konfliktusai milyen szorosan összekapcsolódnak a technológiáról szóló eseményekkel, változtatásokkal és döntésekkel. Az X gyárban végzett kutatásom alapján végkép le kellett számolnom azzal az illúzióval, hogy a 21. század technológiai fejlettsége Európában a gyári dolgozók számára megfelelő munkakörülményeket biztosít. Ennek megfelelően kutatásomban kiemelt figyelmet fordítottam a technológiához kapcsolódó eseményekre.

A disszertáció terjedelmi keretei természetesen nem teszik lehetővé, hogy valamennyi fontos technológiai változtatást részletesen elemezzek, ennél fogva azokat a kritikus eseményeket fogom csak dolgozatomban részletesen bemutatni, amelyek a munkavállalói beszámolók alapján a legsúlyosabb testi-lelki következményekkel jártak. A következő táblázatban felsorolom a gyár utolsó két évében történt összes jelentős technológiai eseményt és értékelem ezek hatásainak erősségét a testi egészség, a lelki egészség, a vezető-munkás kapcsolatok minősége és a gyár teljesítménye szempontjából.

6.2. táblázat: Legfontosabb technológiai események hatásai az X gyárban⁴¹

Technológiai esemény	Hatása a munkások testi egészségére	Hatása a munkások lelki egészségére	Hatása a vezető-munkás kapcsolatra	Hatása a gyár teljesítményére
Perla égetés bevezetése	---	---	---	-
Homokkeverés megkezdése	-	-	-	-
Sódetároló méretének csökkentése	0	-	-	-
Használt modulok átvétele	-	-	--	---
Keverő technológiai változtatása	-	-	-	---
Régi sóder betárolása	-	-	---	---
Csiszológép üzembe helyezése	---	-	-	-
Perla égetés leállítása	+++	+	+	+
Gyári ideiglenes leállítása	0	-	-	NA
Keverő technológia visszaállítása	+	+	0	+++
Sódetároló méretének növelése	0	0	0	+
Új modulok legyártatása és beszerelése	+	+	0	+++
Bezárt gyár sóderkészletének betárolása	+	+	0	+++
Gyár újraindítása	+	+	+	NA

A fenti táblázatban idősorrendben bemutatott technológiai események közül több erősen összefügg egymással, olyan eseménysorokat alkotva, amelyben többnyire egy kedvezőtlen kimenetelű technológiai döntés és esemény későbbi korrekciója történik meg valamilyen formában.⁴² A felsorolt technológiai események és változtatások gyakran egyidejűleg vagy jelentős időbeli átfedéssel történnek, ráadásul a technológiai összefüggések miatt az egyes események

⁴¹ Az egyes technológia események elnevezését megváltoztattam annak érdekében, hogy ne legyen beazonosítható az általam vizsgált X gyár.

⁴² Ilyen például a sódetároló méretének csökkentése majd növelése, a használt modulok beüzemelése majd újak legyártatása vagy éppen a dolgozatban részletesen bemutatott perla égetés bevezetése és leállítása.

hatásai a gyár eredményességére nézve nehezen elkülöníthetők. Mindebből következik, hogy a fenti táblázatban foglalt értékelés nem az objektivitás igényével készült. A technológiai események ilyen módon történő mesterséges izolálása elsősorban azt a célt szolgálja, hogy bemutathassam az X gyár munkavállalóinak vélekedését az egyes változtatások különböző irányú hatásairól.

A dolgozat következő részében az általam elemzett technológiai események közül a területi korlátok miatt csak a *perola égetés bevezetésének* folyamatát fogom részletesen bemutatni olvasóim számára, amely megítélesem szerint a legjelentősebb hatással volt az X gyár munkavállalóinak életére, és amely egyben a legjellemzőbb mintázatát mutatja az X gyárban végrehajtott különböző technológiai eseményeknek. A mély struktúrák kialakulásában meghatározó szerepet játszó szervezeti folyamatok elemzése során a technológiai változtatások elemzése mellett a munkavállalói beszámolók alapján elsősorban a létszámtervezés, a munkaidőbeosztás és a mikromenedzsment témáit igyekeztem feltárni. Dolgozatomban ezek közül a *létszámtervezéshöz kapcsolódó folyamatot* választottam ki részletes bemutatására, hiszen ez a folyamat a felelősségvállalás tekintetében érdekes különbségeket mutat a perola égetés bevezetésével szemben és adatgyűjtésem során elegendő információt sikerült gyűjtenem ahhoz, hogy ugyanennek a folyamatnak a posztmodern szemléletű elemzését is elvégezzem.

6.1.2.1. A kritikai olvasat mély struktúráit létrehozó folyamatok elemzése

Dolgozatom következő alfejezetében két olyan szervezeti folyamatot veszek górcső alá, amelyek megítélesem szerint kiválóan alkalmasak az X gyár mély struktúráit kialakító folyamatok megértéséhez. A gyár problémáiról szóló beszámolók meghallgatása és elemzése során több olyan eseménysort és kommunikációs folyamatot ismerhettem meg (a szervezet különböző hierarchiaszintjein dolgozó munkavállalóktól), amelyek alkalmasak a torz szervezeti kommunikáció, az elnyomó tendenciák, aszimmetrikus hatalmi és kommunikációs tér leplezésére, ugyanakkor a korábban részletezett okokból elemzésemet a perola égetés bevezetésére és a létszámtervezés folyamatára fókuszálom. Ennek a választásnak köszönhetően a két folyamat elemzésének kritikai olvasatát olvasóimnak lehetőségük lesz összevetni ugyanazon folyamatok későbbiekben bemutatandó posztmodern szemléletű elemzésének eredményeivel.

A perola égetés bevezetésének folyamata

A perola égetéséhez kapcsolódó technológiai változtatás kutatásom időszakában az X gyár leghevesebb érzelmet kiváltó témája. Ennek a folyamatnak a vizsgálatával leplezhetőek le leginkább az elnyomó, súlyosan aszimmetrikus társas kapcsolatok és kommunikációs technikák.

A változtatási folyamat megindítása és döntéshozói

A gyár dolgozóinak beszámolói szerint a folyamat kiindulópontja 2008 elejére tehető, közvetlenül a gazdasági válság erőteljes magyarországi hatásait megelőző időszakra. A változtatás kiindulópontja a munkavállalók

szerint nagy valószínűséggel a vállalat külföldi központja (Mirdor⁴³). A munkavállalói beszámolókból egyértelműen megállapítható, hogy egészen pontosan senki nem tudta meghatározni a döntéshozó személyét. Az X gyár munkakörülményeit alapvetően meghatározó döntés **személytelen**, nem esik szó olyan beazonosítható vezetőről, aki személyesen viselné a felelősséget a döntésért. A gyár vezetői és fizikai munkásai egyhangzóan és általánosságban a Mirdoriakra utalnak a perola égetés bevezetésével kapcsolatos döntés tekintetében.

*„Valaki behozta ide ezt a technológiát, a Mirdori behozta.”
László, lakatos*

*„Válaszadó: Hát hogy jött egy Mirdori... hogy ez, meg ez van... kész.”
Árpád, középvezető*

*„Van egy termelési igazgatónk, van egy igazgatói tanács, annak vannak tagjai, és akkor jelzik Mirdorjé, ha ott más döntenek, onnét küldték azt a mérnökfiatalembert, a Károlyt, és ő jött csinálta. És menjtek, nem lehet ledállítani.”
József, középvezető*

*„Nem az itteni vezetőség, sőt nem is a magyar vezetőség, itt mindenki tudja, hogy milyen anyag. Csak kialakították ezt itt Mirdorban, hogy milyen energiaspórolás... hogy marta nagy költség... és ha ezzel lehet, akkor próbáljuk ki.”
Árpád, középvezető*

A változtatási folyamat szükségessége és célja

Annak ellenére, hogy a perola bevezetésével a magyarországi vállalatvezetés egyetlen szintje se szállt nyíltan szembe,⁴⁴ a vezetők magával a döntéssel nem mutatnak azonosulást és arra lényegében végrehajtandó diktátumként tekintenek a beosztottaikkal folytatott beszélgetések során. A perola égetés bevezetése melletti egyetlen érv a túlélés érdekében szükséges költségsökkentés, ami minden technológiai, törvényes és munkavédelmi agályt lesöpört az asztalról.

*Máton: „Persze, minden a pénz. Nincs pénz, nincs pénz, azé próbálnak spórolni. Anno a perola hogyan égett ki minden. Meg azé k*vára nem is egészes ez, (nagyon indulatosan beszél)” FCS2*

„Ez, ez gazdasági kérdés volt Mirdorban. Úgy hogy ez, ez azért, ennek menni kellett, ezt kialakították hogy ez jó, ez megy. Nomandában működik, csomó ilyen működik, és ennek, annyi, annyi sok gázt meg lehet vele spórolni, olyan magas a hőértéke a perolának, hogy azaz sok gázt meg tudunk spórolni. És az, okés. Tehát akkor hőereje, olyan fűtőértéke van, hogy, hogy, hogy nagyon, nagyon magas.”

Kérdő: Aha. Csak éppen...

*Sándor: „Hát csak éppen igen, minden, minden hábon átvannak veszteségek.”
Sándor, ánkidő*

*„Energiaspórolásos ténamiatt, illetve ezáltal pénz... ennyi volt a lényege.”
Árpád, középvezető*

Elsősorban a vezetői interjúk során gyűjtött beszámolókból rajzolódik ki egy még ennél is sötétebb aspektusa a perola technológia bevezetésének az X gyárban. Ez az egyetlen hely ugyanis a multinacionális vállalat telephelyei közül, ahol ezt a fajta költségsökkentő lépést megtették.

*„Okosana Mirdori nem magánál próbálta ki, kipróbáltatta velünk.”
János, felsővezető*

43 A vállalat anonimitását biztosítandó, az anyavállalat központjára a munkavállalói viszonyulást kifejező Mirdor elnevezéssel fogok utalni.

44 Ami egészen biztosan tudható az az, hogy a kutatás során vagy akár a munkavállalók irányába egyetlen vezető se vállalta ezt fel nyíltan.

*„Én azt mondom, hogy egy huszonnégy órában működő gyárnál nem kéne kísérletezni...”
József, középvezető*

Ezt az értelmezést felerősítette a szakszervezeti vezetővel folytatott beszélgetésem a kutatás záró szakaszában. Ő az X gyárat a vállalatvezetés kísérleti gyáranak tartja, ahol a gyenge hatósági ellenőrzéseknek és a jó földrajzi elhelyezkedésnek köszönhető alacsony költségek miatt a leghatékonyabban és a legkisebb kockázattal lehet a még új, kipróbálatlan és engedélyezetlen technológiákkal kísérletezni. A változtatási folyamat célja tehát nem egyszerűen a költségcsökkentés, hanem egy olyan veszélyes technológia X gyárban történő kipróbálása, amit Mirdorban nem lenne lehetséges élesben tesztelni.

*„De teljesen szabálytalanul működtek, nem voltak rá, talán a mai napig sincs rá engedély. Azt is valamelyik megrendelő a Normandoktól, azoknál mások a törvények, mások az előírások, itt ahol lehetett mindenhol perola repült a levegőben. És helyben őrlöttük meg egy ilyen zörgő malommal, ami tele van ilyen vágott betonvas-darabokkal, és az forog, és beleengedjük.”
József, középvezető*

*„... voltam egy külföldi tréningen, vagy küldtek... és ott félévadított... félévadított ilyen dolgok, fontossági dolgok és alapvetően, ja és ott ilyen gyárigazgatókkal voltunk, mórjai, Mirdori... és akkor ott azért a dolgozók egészségi részét, azt ők valahova nagyon előre sorolták...
Kérdező: Magyarhoz képest?
Válaszadó: Úgy általában. Valószínűleg, hogy vagy nagyobb szankciók vannak külföldön a be nem tartásra, vagy úgy ez ilyen alapvető igény. Nyilvánvalóan itt is lenne, csak marha nagy lövést kivitelezni, hogy minden teljesen kizárólag steril legyen.”
Árpád, középvezető*

A technológia bevezetésének magyar törvények szerinti szabályossága és módja

A munkavállalók beszámolóí szerint a perola technológia bevezetésekor a törvényi előírások nem jelentettek valódi korlátozó erőt a vállalat számára. A munkások felé történt kommunikáció arról, hogy a technológia az egészségügyi határértékeknek megfelelő, ugyanakkor ezek a mérések a dolgozók szemében teljesen hiteltelenek voltak és a szabályok megkerülését vagy a mérések manipulálását valószínűsítették.

*„Jöttek egy papírral, hogy ÁÁÁ (nagyon cinikusan), nem káros az... Engedélyünk megvan rá, hogy üzemeltessük, a próbai üzem megvan... mentünk egy pár hónapig, ugye, perolával.
László, lakos*

*„Nem, mert bevizsgálták, nem egészségre káros, tehát tulajdonképpen bizonyos, állítólag bizonyos törvényeket betartottak. Tehát nem volt egészségre káros. Az, hogy káros, az, az az nem igazán foglalkozott senki.”
Kérdező: Aha. És ez hitelesnek tartották? Ezeket a mérési eredményeket?
„Nem igazán. Megint azt mondom, hogy jöttek a példák.”
Tamás, lakos*

A munkások beszámolóí szerint tehát igyekezett a vállalatvezetés a szabályosság látszatát fenntartani a technológia bevezetésekor, ugyanakkor még a változás kivitelezésébe is csak minimális beleszólása volt a gyár vezetőinek.

*„Itt a peroláról senki nem kérdeztek meg. Itt azt mondták, hogy lesz egy beruházás, elkezdtek tervezni, valaki megkötötte a szerződéseket.”
József, középvezető*

*„Sehol. Itt lenni, lehetett vélemény, meg lehetett morogni. Igazság szerint, ahogy én érzem, tulajdonképpen a gyári szinten nem volt, még a gyárigazgató se nagyon tudott beleszólni. Ez egy Mirdori valaki - most nem tudom, mi volt annak a neve, státusza -, az próbálkozott vele a végefele. De a gyárigazgató se nagyon szólhatott bele, hogy mit akar, hogy akarta átalakítani.”
Tamás, lakos*

A gyár munkavállalóinak beszámolóí alapján a Mirdori anyagcég eljárása erőteljes kolonialista szemléletet tükröz, hiszen a vállalat számára nem jelentenek valódi korlátozó erőt a magyarországi törvényi szabályozások, és

a gyár vezetését és dolgozóit a technológia bevezetésére vonatkozóan minden hatalmuktól megfosztották. A gyárban dolgozó munkások jogfosztottsága és kiszolgáltatottsága megalázó helyzetet teremt számukra, ugyanakkor a munkahelyük megtartása érdekében minden belső őrlődésük ellenére hajlandóak mindezt elviselni és nem vállalkoznak nyílt, szervezett tiltakozásokra.

A perola égetés technológia bevezetésének hatásai

A perola égetés technológiájának hatalmi erővel történő bevezetése a munkavállalók beszámolói szerint testi-lelki egészségükre és meggyőződéseikre is rendkívül erős hatással volt.

„Hát azzal csak egy gondom van. Tehát ez, ezt így engem is azén érdek, mert egy olyan három éve, ugye van orvosi vizsgálat folyamatosan. Soha nem volt semmi gond, mert sportoltam, még most is sportolok, tehát semmivel nem volt gond. De a vérszír-szint - egy jó pár embernek: Krájnci Béla, például nekem is - olyan szinten volt, hogy az üzemen orvos mondta, hogy azonnal kivizsgálni. És itt van a perola körül a jeltünk szembe. Hogy az bioizem, ugye, a perola, majdnem, hát az bioizemnek, majdnem igen mert folyik itt mindenféle.”
Sándor, ánkidó

„...ez milyen technológia és azok a berendezések, amik be lettek építve, azok nem biztos, hogy erre alkalmasak, sőt ehéleg nem alkalmasok... Az a baj, hogy ezt mindenki szívta úgy mond, senkinek nem tetszett. Ráadásul nyilván egészségileg nem túl jó ez az anyag.”
Árpád, középvezető

*„Zoltán: Volt, aki konkrétan rosszul lett tőle, ahhoz, attól, hogy bement oda a törőbe... az úgy kellett kihúzni onnan, emlékszem rá.
Lajos: Jöttem már ki én is onnan.
Erik: Külső gyerekek kétszer rosszul lett.
Zoltán: Valószínűleg akkor mentesz jól az egészségnek.” FCS2*

A fenti idézetek alátámasztják azt az általánosnak tekinthető munkavállalói vélekedést, hogy a perola technológiája nem csak szabálytalan és veszélyes az egészségre, hanem már viszonylag rövid idő alatt is súlyos egészségkárosodásokat okozott. A munkások elsősorban a rosszulléteket, a bőrirritációt és az anyagcsere zavarokat említik, továbbá feltételezik, hogy hosszú távon a perola alkalmazása érrendszeri és daganatos betegségek kialakulásához is vezethet. A gyárban végzett adatgyűjtésem során a peroláról szóló beszámolókhöz kapcsolódóan erőteljes szorongást és gyakran dühös reakciókat tapasztaltam a munkavállalók részéről. Ez a szorongás bizonyos mértékig rám is átragadt, mert az egybehangzó beszámolók ismeretében félve töltöttem időt a gyár csarnokban, a perola veszélyeinek ismeretében nem szívesen tartózkodtam ott még néhány órát se.

Az X gyár munkásainak mindennapjait áthatja tehát az egészségükkel kapcsolatos bizonytalanság és a betegségektől való félelem, ugyanakkor ami igazán elviselhetetlenné teszi a munkások helyzetét az a teljes tehetetlenség érzete. Egyrésztől nem bíznak abban, hogy a magyar hatóságok képesek lennének az egészségkárosító technológia bizonyítására és leállítására, másrésztől ez a lehetőség számukra a munkahely elvesztésével fenyeget. Ez a megoldás a munkásoknak talán még a jelenlegi helyzethöz is fenyegetőbb az idősebb korosztályok kilátástalan magyarországi elhelyezkedési lehetőségeiből kifolyólag. A jelenlegi helyzet elfogadásával ugyanakkor kényszerűségből beletörődnek az egészségük, az életkilátásaik sérülésébe is. Megítélésem szerint az X gyár munkásainak egy részénél megrendült a saját életük és életminőségük értékességében való hit, vagy erősen elbizonytalanodtak abban, hogy képesek hathatósan tenni valamit ennek érdekében. Mindez a tehetetlenség és „*elzárkózó mentalitás*” megítélésem szerint összefüggésbe hozható a munkavédelmi eszközök használatának elhanyagolásával és a különböző önkárosító magatartásformákkal.

A perola technológia bevezetése elleni munkavállalói fellépések

A teljes beletörődésen és tehetetlenségen kívül néhány munkavállaló esetében mégis megfigyelhetjük azokat az elkeseredett próbálkozásokat, amelyekkel a gyár vezetését próbálják befolyásolni a perola használata elleni fellépés irányába.

„Vót, aki fölcsófolt, vót, aki aszonta, nincs itt semmi gond, nincs itt por. Szállt a perola por ugye, a Széles aki aszonta, nincs a szárítóban perolapor... végighúztad az ujjad, smegmutattad...”

Kérdező: De ő nem látta?

„Ő nem! (ironikusan)”

László, lakatos

Vilmos: Mondom az igazgatónak, hogy vezégy nem jó. Na, és? Na és? FCSI

Ezek a munkavállalói próbálkozások ugyanakkor teljesen eredménytelenek, hiszen a perola technológia bevezetése valójában nem az X gyár vezetésének kompetenciája. A gyárvezetés nem azonosul ugyan a döntéssel, ugyanakkor ezt a véleményét nyíltan se a munkásokkal szemben, se a kutatásban nem vállalja – talán nem vállalhatja, hiszen ez nagy valószínűséggel az állásába kerülne.⁴⁵

„Itt mindenki tudja, hogy milyen anyag, milyen hatásai, hogy el tudja képzelni, ha olyan, akkor mit tehet a szervezet, senki nem szeret még ránézni, még meghallani sem, hogy perola. Gyárigazgató sem, meg szerintem a magyar vezetésben sem.”

Árpád, középvezető

„De a gyárigazgató se nagyon szállhatott bele, hogy mit akar, hogy akarta átalakítani.”

Tamás, lakatos

„A perola az, pedig igazából a tűvezetést és a, öö energia-megtakarítást, vagy a kisebb gázfelhasználást szolgálja. Itt nagyon megosztanak a vélemények: a perola az, az tulajdonképpen, óvatosan kell vele bánni, mondjuk így: Egyébként, de egyébként jól működik, tehát egész komoly megtakarításokat lehet vele tenni. Itt még vannak a perolával kapcsolatosan egész komoly ellenérzések, amiket majd még le kell küzdeni. Én azt hiszem, hogy majd le fogjuk küzdeni. Ugye alapvetően, ugye az is, az is okozta a rossz minőségű, vagy nem megfelelő minőségű alapanyag mellett a problémát, hogy az adalékanyagokat, amiket mi hozzáadtunk, azt ő önm, műszakilag nem megfelelően előkészített berendezéseken keresztül adtuk hozzá.”

István, gyárigazgató

A perola technológia bevezetésének következményei

Mindebből következik tehát, hogy a gyár munkásai és igazgatója egyaránt kiszolgáltatott és fenyegetett helyzetben dolgoznak, az anyacég hatalmi diktátumaiból kifolyólag nap mint nap szembesülnek saját hatalomtól való megfosztottságukkal és tehetetlenségükkel. A kialakult helyzetben ugyanakkor azt is megfigyelhetjük, hogy az X gyáron belüli feszültség a vezetők és a munkások között a teljes bizalomvesztésig növekszik.

Emő: Hát igen, ha megmondja az ember a véleményét...

Rezső: nem tetszik, mehetsz máshova, kész. (közbevág)

Emő: könnyen kinégyük. (közbevág) FCSI

Márton: Rajunk nem múlt. Mármint jelezni jelezhetjük, de hát... (Mihály és Erik közbeszólnak)

Lajos: Mintha ennek a falnak mondanánk, hiába beszélünk.

Kérdező: Ha mondanák? Olyan lenne, mintha?

Erik: Hm

Lajos: Reménytelen.

Miklós: Úgyis azt mondanák, mi ahhoz nem értünk.

⁴⁵ A gyárigazgatói pozíció fenyegetettségét bizonyítja, hogy az X gyárban két év alatt két igazgatóváltás volt, a jelenlegi (harmadik) gyárigazgatót egy távoli bezárt gyárból helyezték ide át.

*Erik: Ja
Miklós: Hülyék vagyunk FCS2*

*Attila: Mi, afőnökségnek? Dehogya, hát hülyénem vagyok
Vilmos: Én személy szerint már nem nagyon merek.
Attila: Hülyénem vagyok, hogy kiúgjanak. Mikor volt az, hogy... diszerés... FCS1*

A perola égetés technológiájának bevezetése jó példája az X gyár szélsőségesen egyenlőtlen hatalmi struktúráinak és elnyomó társas kapcsolatainak. A Mirdori központ hatalmi diktátumainak arrogáns logikája minden vezető-beosztott kapcsolatra rányomja a bélyegét és alapvető jellegzetességévé válik a szervezet kultúrájának és értékválasztásainak. Az X gyárban ezáltal egy olyan ördögi kör jön létre, amelyet a felelősségvállalást nélkülöző utasítások és az egymással szembeni ellenségesség dominál. Kutatási adatgyűjtésemet közvetlenül megelőzően a technológiai változtatáshoz kapcsolódó korábbi balesetek és egyéb káresemények miatt a perola égetés bevezetését a jelentős befektetések ellenére felfüggesztették. A bevezetési kísérlet több hónapos időszakában súlyosan sérült a munkások egészsége, ellenségességgé fajult a vezetők és beosztottak közötti kapcsolat és a gyár jelentős anyagi veszteségeket szenvedett el a kihasználatlan beruházásokból és rendkívüli amortizációból következően.

*„... ahogya csövekbe ment, az belülről úgy kikenődött, minthoghaműanyaggal lett von bevonva és én szerintem ez a statikus töltődés miatt robbanhatott az bekészítés.”
József, középvezető*

A technológiai változtatás kudarca ellenére a folyamat szereplői nem képesek az eseményből való előremutató tanulásra, hiszen helyette a felelősség elhárítására összpontosítanak. Egyetlen olyan érintett sincs a folyamatban, aki felelősnek érezné magát a minden szempontból kedvezőtlen kimenetért. A munkavállalók beszámolóai alapján még az is teljes mértékben tisztázatlan, hogy miért függesztették fel, állították le a perola égetését az X gyárban.

*„Nem. Hát hogy már terv ez, figyelnek rá, hogy gazdaságos, nem gazdaságos, majd meg látják. Tehát nincs róla semmi hír. Szerintem egész egyszerűen, aki ezt kinn Mirdorban olyan nagyon protezsztálta, az már lehet, hogy nyugdíjba ment...”
Tamás, lakatos*

*László: „Az nem tudom, de azt tudom... ott állt végig... ennyit tudok... a környezetvédelmi mérőkocsi, a gyár fölött állt.
Kérdező: Igen? Környezetvédelmi mérőkocsi?
Krisztián: ... ahogya bezártuk, hogy... azóta, másnap, hamadnap a kocsi eltűnt. Azóta sincsen ott.
László: ... ilyen mindenféle szondák lógunk ki a kocsiból. FCS1*

*„... valamit sikerült spórolni, de a másik oldalról leamortizált egy pár dolgot... az meg kiadás megint.”
Árpád, középvezető*

*„Én vagyok a kereskedő... és azt mondom, hogy van egy termékünk – mert most már termék, nem hulladék -, ami ugyanúgy felhasználható, mint a gáz, ugyanaz az energia benne van, és a üveggyárak jól tudnak vele menni. Akkor mibe fog kerülni az, egységnyi energia MJ-ban mérve perolából és mibe fog kerülni földgázból? Majd hülye lesz nem annyira fölemelni az árát.”
János, felsővezető*

*„... a perola pedig alacsony volt, na most a perola is felment. Elkezdett kereslet lenni rá, ugye megemelték az árát és akkor kiszámolták költségbe, hogy megéri, vagy nem éri meg és így nem éri meg. Amíg nem megy vissza az ár, addig állva marad ez a berendezés.”
József, középvezető*

Az egyértelmű tájékoztatás, világos információk és felelősök hiányában legendák terjengnek a munkások között a gyárban arról, hogy egy rejtélyes környezetvédelmi mérőkocsit figyeltek meg a gyár körül a leállítást megelőzően illetve arról, hogy a technológia Mirdori támogatója nyugdíjba ment. Ezzel párhuzamos főleg vezetői körökben az a vélekedés a legerősebb, hogy a perola megemelkedett ára és üzemeltetési költségei már gazdaságtal-

lanná tették a technológiaváltást. Hivatalos kommunikáció ugyanakkor a legnagyobb vitákat kiváltó technológiai változtatással kapcsolatban egyáltalán nincs a gyárban. A vezetés semmilyen módon nem ismeri el, hogy az alkalmazott technológia egészségkárosító volt, és ennél fogva nem ad visszaigazolást a munkavállalói aggályok helyességéről. A technológia újbóli bevezetésének lehetősége fenyegetésként továbbra is megmarad a munkások számára, ugyanakkor az egyértelmű kudarc történetnek egyetlen felelősségét vállaló szereplője se ismert.

A létszámtervezés folyamata

Az X gyár létszámtervezésének folyamata kiemelkedik a munkavállalókra gyakorolt hatása szempontjából⁴⁶ és egyben nagyon figyelemreméltó összehasonlítási lehetőségeket kínál a perola égetés technológiájának bevezetésével. A létszámtervezés folyamatában is egyértelműen megnyilvánul a döntéshozatali felelősség jelentősége, ugyanakkor az X gyár vezetőinek tulajdonított nagyobb mozgáster miatt a Mirdoriak hibáztatásához képest ez a folyamat sokkal erőteljesebben hat a vezetők és a beosztottak közötti kapcsolatra.

A létszámtervezés folyamatának kiindulópontja és döntéshozói

A létszámtervezéshez kapcsolódó események kiindulópontját a perola égetéshez hasonlóan szintén a 2008-as válság kirobbanását megelőző időszakban találhatjuk, amikor a költségcsökkentés és hatékonyságnövelés jegyében a vállalat valamennyi gyárában rendkívüli átalakításokat hajtottak végre. Az éves termelési volumenekhez központilag olyan létszám direktívákat rendeltek, amelyekről az egyes gyárakban az egyedi technológia sajátosságai miatt csak minimális mértékben lehetett eltérni. A költségcsökkentés egyik gyakori formája volt a kiszervezés, amelynek keretein belül jól elkülöníthető tevékenységeket alvállalkozóknak adtak át és így csökkentették a vállalati állományban lévő létszámot.⁴⁷

A 2008-tól kezdődő jelentős gazdasági visszaesés⁴⁸ és megrendelés-állomány csökkenés miatt a vállalat további drasztikus intézkedésekre kényszerült. Először ideiglenesen leállította, majd végleg felszámolta magyarországi gyártókapacitásának közel felét. A vállalat stratégiája a túlélésre Magyarországon és más országokban is az volt, hogy gyárainak egy részét teljesen leállította, míg a megmaradó gyárak (köztük az X gyár) működését maximális termelési kapacitással tervezte folytatni.⁴⁹ A kontextus megértése szempontjából nagyon fontos figyelembe vennünk, hogy az X gyár létszámtervezése ebben a rendkívül depressziós gazdasági környezetben történik. A döntéshozatal szempontjából a munkások számára egyértelmű, hogy a Mirdori központ fontos (bár számukra

⁴⁶ Elsősorban a létszámtervezéssel összefüggésbe hozható túlterhelés és elégtelen rekreációs lehetőségek következtében

⁴⁷ Kiszervezték például a logisztikai tevékenységek nagy részét. A túlterhelés és fizikai kimerültség szempontjából fontos megemlíteni, hogy a vállalat dolgozói szerint a kiszervezett munkások még náluk is rosszabb munkabérért, kedvezőtlenebb munkafeltételek és elvárt munkaidőbeosztás / terhelés szerint dolgoznak.

⁴⁸ Az X gyár szempontjából meghatározó gazdasági szektorban a visszaesés tartós, 2012-ben se tapasztalhatóak a fellendülés jelei

⁴⁹ Eredeti kutatási céljaim és tervem szempontjából ez jelentette az első igazán fontos meglepetést, hiszen eredetileg arra készültem, hogy a gyárban jelentős leépítések folyamatát és hatásait fogom tudni elemezni. Ezzel szemben a kapacitáscsökkentés egészen más módon érintette a gyárat, és a leépítésektől egészen eltérő jellegű problémák jelentkeztek, amelyeket a következőkben részletesen bemutatok.

nem teljesen tisztázott) szerepet játszik, mégis úgy ítélik meg, hogy a létszámtervezés kérdésben jelentős mozgásteret és felelősséget van az X gyár igazgatójának is.

Erik: Alapvetően a létszám van kevesen. Hát nem engedhetek többet. Valószínűleg a cég nem enged nagyobb létszámot, de hát. Csaba: Ennyi van... a gyár; kiszámolták és...

Lajos: Amíg az ülésen kibukik a rakat, addig nem is lesz több. Majd, ha nem bukik ki a rakat, akkor majd lesz több. FCS2

Vilmos: Nem elég, hogy kevesen vagyunk, még ezt a keveset is szűkíteni és az benne a furcsa, ez megint csak visszahat arra, hogy agyém ez a dolog, hogy senki nem erőlteti rá. Tehát ő magától találja ki ezt a baromságot.

Kérlező: Ki a műszakvezető?

Mindenki: Az igazgató.

Vilmos: Mert, hogy ha azt mondaná, hogy a központ erőlteti, de az kiderült, hogy nem erőltet ilyesmit és ő mégis erőlteti. Hogy ez miért jó? Néki se jó. Ezt nem értem. Néki se jó. FCS1

A fenti idézetből látványosan kitűnik, hogy a munkásokat milyen intenzíven foglalkoztatja a felelősség kérdése és ezen túlmenően természetesen az egyes döntéseket megalapozó célok és szándékok.

A létszámtervezési döntések céljai és magyarázatai

A gyár munkásai és vezetői teljes mértékben tisztában vannak a vállalat kritikus helyzetével, hiszen a gyárbezárásokkal és a halmozódó raktárállománnyal ez egészen egyértelművé vált számukra. Ennél fogva azt is elfogadják, hogy a vállalat helyzetének stabilizálásához rendkívül intézkedések szükségesek. A működését elvileg maximális kapacitással folytató X gyár létszámtervezéséhez kapcsolódó döntések céljának a fennmaradáshoz szükséges költségsökkentést tekintik, ugyanakkor ezeket a romló hatékonysági és minőségi mutatók miatt kifejezetten kontraproduktívnak ítélik meg.

„...mindenhol, bezártak nagyon sok gyárat, illetve stabilizálták a pénzügyi helyzetet részvények kibocsátásával, amiket értékesíteni tudtak, úgyhogy most nincsenek anyagi gondjai a cégnek. Stabil a cég helyzete és az, idén már a részvényeseknek is fognak tudni adni, osztalékot fizetni, ugyanistavaly nem fizettek... Elbocsátottak most körülbelül egy húsz embert – ez nem csoportos volt, hozzátegyem, tehát több gyáregységből, tehát három-négy gyáregységből volt néhány ember elbocsátva, meg a központi állományból –, hogy most úgy tűnik, hogy ezzel a struktúrával két évig maradhatunk, ha meg a termék ha nem megy.”

Inre, középvezető

„És az új berendezéshez nem kaptunk új embert, pedig egy ember nem tudja kezelni. Most akik voltak üzemeltetők, meg villanyszerelők, azok mennek oda, amikor ilyen terméket csinálunk, és addig más területre nem tudnak menni. Ez is egy probléma. Ez már angyedik ilyen dolog.”

József, középvezető

A középvezetők beszámolóiból kiderül, hogy a létszámokhoz kapcsolódó döntések inkább szólnak a túlélés érdekében hozott kétségbeesett intézkedésekről, mint tudatos üzleti és munkaszervezési megfontolásokról. A teljesen bizonytalan gazdasági környezetben a vállalat egy olyan ideiglenesen fenntartható állapotot igyekszik létrehozni, amely az X gyár szintjére lebontva az ott dolgozók számára szinte megvalósíthatatlan és irracionális elvárásnak tűnik.

A létszámokról szóló döntések megvalósítási módja

A munkavállalói létszámokról szóló döntések tekintetében fontos egyértelművé tennünk, hogy az általános vállalati szintű létszámleépítés ellenére az X gyár munkásai számára fenyegetettséget az adatgyűjtés időszaká-

ban elsősorban nem a munkahely elvesztése jelentett, hanem a stagnáló létszámokhoz kapcsolódó növekvő teljesítményelvárás, melynek meghatározásakor nem vették figyelembe a munkások véleményét. A növekvő terhelés különösen azért okozott rendkívüli frusztrációt a fizikai munkások számára, mert a bezárt gyárak igazgatóit szinte kivétel nélkül a megmaradó gyárak vezetői állományába helyezték.⁵⁰

Attila: S most nem az, hogy a fizikai állomány létszáma csökken, de az irodisták megfőnnak, a lepp az meg nővekszik (Felbolydulnak, mindenki egyszerre beszél)

Vilmos: Öt fős műszak és hét vezető van rá...

Attila: ...hogyműszakot hat ember viszi... (közbevág)

Vilmos: és akkor ilyen, hogy létszám jelenléti ívet a számítógépen vezet, meg minden, hát nonszensz, be akarják vezetni mondjuk a ujjlenyomatos beléptető rendszert, hát hét vezető van és öt fő van a műszakban, istenem, mit akarnak még ellenőrizni?

Attila: A wc-ben nem akarnak kamerát tenni?

Vilmos: Borzalom!" FCSI

Csaba: Ott kevesebb főnök volt a másik gyárban. Ott csak egy igazgató és egy műszak vezető

(Miklós nevetgél, szavai nem érthetők)

Márton: Itt meg most már vannak vagy heten

Lajos: Egyműszakot simán kiadónak

Miklós: Heten vannak, megszűnnek a gyárak minden főnököt ide vannak

Márton: Ja

Miklós: Eddig három gyárnak az igazgatója jön ide." FCS2

„Enő: Bezárt gyárak, az igazgatók megmaradnak. A bezárt gyárakból az igazgatók maradtak meg... A melósok mentek el, s le lettek a működő gyárakból itt vannak a gyár igazgatók. Volt olyan időszak, hogy három, négy bezárt gyár igazgató volt itt.

Vilmos: Itt. S öt fős műszak

Jenő: nincsen igazából beosztása, csak most, ami volt, csak pont megkapja azt a fizetését, és mit tud csinálni? Egyszerűen, magyarálat nélkül kijelölve ba...ogatja az embereket. (közbevág)

Vilmos: Semmi más!" FCSI

A munkások megítélése szerint a fehér galléros munkavállalók létszáma a gyárban messze meghaladja a szükséges szintet. A beszámolók szerint a bezárt gyárak igazgatói más elbánásban részesültek, mint a fizikai munkások, hiszen akkor is elhelyezték őket a megmaradó gyárakban, ha valódi feladatot nem is tudtak nekik adni. A költséghatékonyság szempontjából teljesen értelmetlennek és igazságtalannak találják a munkások a vezetőik továbbfoglalkoztatását és a saját munkájuk szempontjából is inkább csak a túellenőrzöttségük érzetét fokozta ez a megoldás. A vezetőik helyzetével éles kontrasztban állnak a fizikai munkásokat érintő létszámdöntések és növekvő munkaterhelés.

Csaba: A létszám is ki van hegyezve rendszeren. Nincs, aki előkészítsen, nincs semmi, mert épp, hogy a műszakok kijönnek, ki van hegyezve minden

Lajos: Helyettes az abszolút nincs. (belebeszél)

Csaba: Nincs helyettes, nincs, aki dolgozzon vagy előkészítsen. FCS2

Attila: Mer ha valaki megbetegszik vagy szabadságra megy, nem igen adnak helyette embert.

Rezső: Igen. Régebben azért tényleg úgy volt, hogy ha valaki szabadságra ment vagy beteg állományban volt, akkor volt, aki beugrott helyette

Attila: Ja (belevágva)

Rezső: Most nem. FCSI

„...amikor technológiai létszámunk van, még annyian sem vagyunk, hogy a szabadságot ki lehessen adni. Megnézzük a szabadságot, meg a technológiai létszámot, van ezernap szabadság, ahhoz kellene még négy ember, hogy azt ki lehessen adni. Csaka szabadsághoz. És nincs tartalék lakatos, meg beteg állomány, meg más egyéb.”

József: középvezető

Ferenc: Nem lehet lecserélni a túlórát, ha most lecseréltatod, akkor megint hiányzik egy ember tehát itt ezen a részen, tehát ezért ez egy ördögi kör. FCSI

50 A bezárt gyárak igazgatói körében elvétve előfordul korengedményes nyugdíjba vonulás, de a legtöbben újonnan létrehozott gyár igazgató-helyettesi pozíciókba kerültek, melyek a központi bérkeretet terhelték.

A fenti idézetek arról tanúskodnak, hogy a fizikai munkások és a vezetői kör számára is egyértelmű, hogy a jelenlegi helyzetben a teljesítményelvárásokhoz viszonyított munkavállalói létszám még az éves szabadság törvényeknek megfelelő kiadásához se elegendő. Ezt a helyzetet tovább súlyosbítja a megbetegedések és néhány esetben a tartós betegszabadság problematikája. A beugrói létszám csökkentése szinte fenntarthatatlanná teszi a rendszert, hiszen a túlórák lecsúsztatására éppen a létszámhiányból adódóan nincs lehetőség.

A létszámtervezés hatásai

A munkavállalók beszámolóí szerint a létszámtervezés elsődleges hatásai a munka intenzitásának növekedésében nyilvánulnak meg, ráadásul az előírtnál kevesebb kiadott szabadság miatt a dolgozók rekreációs lehetőségei is beszűkülnek. A gyár munkásaira rendkívül kedvezőtlen hatással vannak a létszámtervezési döntések a teljesítményelvárások szempontjából is.

Lajos: Amíg ott jön ki a termék, akármilyen minőségben.

Kérdező: Addig nem csinálnak semmit?

Erik: Nem hát... addig próbáljuk meg úgy beosztani, hogy most ezt ide rakjuk, azt oda rakjuk, mindig van annyi ember, hogy el tudja vinni a négy műszakot, késő. FCS2

Márton: Annyi idő amíg észrevesznek egy kocsit és utána ott pampog, hogy miért nincs meg a temelés? Olyan temeléseket adnak le, amiket nem tud az embert teljesíteni.

Lajos: csiszolással még ha hiper-super, ez képtelenség. (párhuzamosan beszél Mártonnal)

Miklós: Lehetetlen tartani azt a üzét, amit ők beírtak. FCS2

Rezső: Hát a létszámhoz viszonyítva, az az igazság, hogy kevés ahhoz a létszám, hogy váltó legyen. Tehát sokszor fordul elő, az üritőgépnél is, hogy egyszerűen nincs, aki leváltja az embert azét.

Attila: Lassan, mint a fiatalosok (idegesen közbekív)

Rezső: mert az egyiket ide osszák, amósikat oda osszák, a harmadik ott dolgozik, a negyediknek kiadják az utasítást, hogy ezt csináld. És az üritőgépés néha egyedül van szinte hátul. Ezzel nem csak én vagyok így, hanem egy csomó kollégám.

Attila: Ez majdnem minden gépen így van. FCS1

A munkások által teljesíthetetlennek tartott termelési elvárások és fejetlennek tűnő munkaszervezési megoldások oda vezettek, hogy az X gyár az elvárt mennyiséget tekintve folyamatosan alulteljesít és ennél fogva a munkások hónapok óta nem kaptak teljesítményfüggő mozgóbért. Megítélesem szerint még ennél is rombolóbb hatása van a minőségi szempontok háttérbe szorulásának, amely az alultervezett létszámon kívül az alacsony minőségű alapanyag felhasználásával is összefügg.⁵¹ A rendkívül magas selejtarány egyrészt az elviselhetetlenségig növelte a munkások fizikai terhelését,⁵² másrészt aláásta önbecsülésüket is. Bármennyire is tisztába vannak a minőségi problémák rajtuk kívül álló okaival, az állandó selejttermelés tartós frusztrációt okoz, értelmetlennek tűnnek erőfeszítéseik, és a tehetetlenségnek ez az állandósuló érzése megrendíti az önmagukba vetett hitüket. Ezt a méltánytalanul ítélt helyzetet részben a gyár igazgatója is elismeri, ugyanakkor a megváltoztatására nem lát lehetőséget.

51 Az X gyárban a költségcsökkentés érdekében elfekvő, rossz minőségű alapanyagok felhasználása mellett döntött a vezetőség.

52 A selejtes termékeket a munkásoknak kézzel kell kiemelniük és eltávolítaniuk a gyártósorról.

István: Igen, amikor a legtöbbet dolgoznak, akkor kapják a legkevesebb pénzt.

Kérdő: Így van. Pontosán.

István: Ez így van... Igen. Ez egy elég nehéz dolog... Ez egy nehéz dolog. Ez egy nehéz dolog, mert ugye a játékszabályok, ahogyan mondtam, azok pontosan le vannak írva. És nem azt mérik, hogy a Perás úr 53 hogyan dolgozott itt, hanem azt mérik, hogy a, a gyárnak mi a teljesítménye.

István, gyárigazgató

A gyárigazgató szavai jól tükrözik, hogy míg a gyár munkavállaló úgy gondolják, hogy a méltánytalannak ítélt helyzet feloldása a gyárigazgató kompetenciája, addig ő ezt a felelősséget nem vállalja magára és a személytelen, „*pontosan leírt játékszabályokra hivatkozik*”.

Munkavállalói fellépés és megküzdés módja

A létszámtervezéssel kapcsolatos döntések tekintetében a munkavállalók sok sérelmet hordoznak magukban. A perola égetés bevezetéséhez hasonlatos módon itt is megfigyelhetjük, hogy végül mégis tudomásul veszik az akár törvényben rögzített jogukat is sértő döntéseket. Kiszolgáltatottságukat és tehetetlenségüket jelzi, hogy se a belső vállalati érdekvédelem, se az ellenőrző hatóságokhoz való forduláshoz nem fűznek reményeket. Mindkét lehetőség sokkal inkább fenyegető számukra, mint a jelenlegi helyzet, ugyanakkor ez a beletörődés a gyárvezetéssel szembeni ellenségeség erősödésével jár együtt. A teljesítményelvárások visszasságait még alkalmanként jelzik a gyárvezetésnek, de az észérvek ütköztetése helyett ez a kommunikáció inkább kiábrándító viták és sérelmek forrása.

Rezső: Mondom nem. Mennyi kocsit kéne csinálni belőle? Nem. Azt mondja, mennyi kocsit kell csinálni. És ott vitáztunk, hogy kell vagy kéne... Tehát egyszerűen az idővel van elfoglalva.

Kérdő: Tehát ezen vitáztok, hogy akkor most kéne vagy kell ennyit és nem tudta elfogadni, hogy nem lehet annyit megcsinálni.

Rezső: Igen, igen.

Vilmos: Az a szömoné, hogy száz éve gyári, hát nonszensz, hogy ne tudja felméri.

Kérdő: És akkor magára hártotta, hogy magam miatt nem lehet ennyit?

Rezső: Nem, megfordult és elment, hát most... FCSI

A munkavállalók túlterheltségének orvoslására előre mutató megoldásként vetődik fel a gyár dolgozói szerint az új munkatársak felvétele, akikre reménykedve gondolnak, érdekes módon különösen a fiatalokra. Mindez meglepő volt számomra, hiszen a munkások többsége 50 év feletti és én eredetileg azt feltételeztem, hogy ők nehezebben jöhetnek ki a fiatalabb kollégákkal. Ez ugyanakkor semmilyen módon nem igazolódott. Egyrészt nagyon hiányolják és szeretnék látni azt az új szakember generációt, aki egy ilyen gyár üzemeltetését átveszi majd tőlük. Másrészt a munkások megnyilatkozásaiból kitűnt, hogy a robosztusabb, nagyobb teherbírási fiatalok sokat jelentenének az intenzív fizikai megterhelések idején. A személyes teherbírás csökkenéséről ugyanakkor a munkások közül nyíltan senki nem beszél.

Attila: Nincs is új felvétel. Hát új fiatal nincs is.

Jenő: Központba volt egy kis létszámcsökkenés... elment négy, öt ember nyugdíjba és van helyette ember? Na, holnap, mi is megyünk (közbevág)

53 Perás úr a mordori központ mérnöke, aki az új és leggyakrabban kifogásolt gépeket beüzemelte.

Ferenc: A mai fiatalok nem fogják ilyen helyekre már jönni dolgozni. FCSI

Emő: Mer szombat, vasárnap, éjjel, nincs, naponta, tehát háromszázhatször mennie kéne a gyárnak. Megjönnek, éjszakai műszak is van. Könülhöznek, és már fordulnak is vissza. FCSI

A munkavállalói fellépések és megküzdések tekintetében sajnos megint csak a tehetetlenséggel és kilátástalansággal találkozunk. Az X gyár munkásai nem látnak olyan irányt maguk előtt, amelynek segítségével ők tehetnének valamit sorsuk jobbra fordítása érdekében és ennél fogva a kialakult helyzettel kapcsolatos minden felelősséget elhárítanak maguktól.

A létszámtervezési döntések következményei

A létszámokra vonatkozó döntések hatásaival kapcsolatban a korábbiakban már beszámoltam a munka intenzitásának növekedéséről, a munkások túlterheléséről és a tartósan fennálló mennyiségi és minőségi problémákról. Ez a helyzet egyértelműen fenntarthatatlan és a felelősségvállalás hiányában az X gyár jelenlegi szereplői nem képesek feloldani a problémákat.

A létszámhiánnyal való állandó küzdelem és az ebből fakadó szenvedések megoldásának irányába mutat, hogy az adatgyűjtési szakasz legutolsó fázisában a gyárigazgató mégis öt új szakember foglalkoztatásáról döntött.

*„Mert más is lehetne a helyünkbe, hiszen van egypár – most kerestünk egy-két új kollégát, hát huszonvalahányan jelentkeztek, és akkor ugye öt-öt maradt.”
István, gyárigazgató*

A gyár dolgozói pontos tájékoztatást nem kaptak a döntés okairól. Nem tudják, hogy érveiket elfogadva a gyárigazgató esetleg a gyár fizikai állományát tartósan szándékozik növelni, vagy az újonnan érkezettek a rövidesen nyugdíjba vonulókat és tartósan betegeket hivatottak helyettesíteni. A gyárigazgató szavaiból ugyanakkor egy másik szándék is kiolvasható. Egy interjúon kívüli beszélgetésben elmondta, hogy az új kollégák érkezésétől ő azt is várja, hogy a régi dolgozók összeszedik magukat, hiszen látni fogják, hogy nélkülözhetők és a nem megfelelően teljesítőkre elbocsátás vár.

A perola égetés esetéhez hasonlóan tehát a létszámdöntésekkel kapcsolatban se ismerte el senki, hogy hibát követett volna el. Született egy vezetői döntés, amely látszólag a gyári munkások kérésének irányába mutat, de érveik helyességében egyáltalán nem erősítették meg őket. A létszámprobléma lehetséges megoldása ellenére, ez a gyakorlat tovább erősíti a munkások hatalomtól való megfosztottságát és tehetetlenségérzetét, és gyárigazgatói szándékot tekintve még fenyegetettségük és kiszolgáltatottságuk is növekedni látszik.

A mély struktúrákat létrehozó folyamatok közös mintázatainak elemzése

A kontextus keretezése

Az X gyár munkásainak beszámolóiból megismert problématerületek közös jellemzője, hogy a kontextuális tényezők közül meghatározóvá vált a munkavállalók számára a szektort erőteljesen érintő gazdasági válság hatása. A válság drámai következményeiről és kilátásairól szóló információk több csatormán keresztül is hatottak a munkavállalókra. A média mindennapos beszámolói a gazdasági visszaesésről és a gyár területén felhalmozódott óriási eladatlan raktárkészletek egyértelművé tették a probléma súlyosságát. Az országos szinten is jelentősen növekvő munkanélküliség és a vállalat gyárbezárási döntései nem hagytak kétséget afelől, hogy az X gyár és ezzel a gyárban lévő munkahelyek megszűnése is valós fenyegetettséget jelent.

A válsággal kapcsolatos vállalati kommunikációban ugyanakkor érdekes kettősséget és aszimmetriát tárt fel elemzésem. A vállalati vezetés egyszerre igyekezett azt az üzenetet közvetíteni a munkavállalók felé, hogy a gyárbezárásokkal és egyéb válságintézkedésekkel sikeresen stabilizálták a pénzügyi helyzetet, ugyanakkor folyamatosan erős üzeneteket küldött a munkavállalóknak arra vonatkozóan, hogy a rendkívüli gazdasági nehézség és fenyegetettség következtében nekik is komoly erőfeszítésekkel és áldozatokkal kell hozzájárulniuk a gyár és a vállalat fennmaradásához. A vállalat által hozott válságintézkedésekkel és különösen a gyárbezárásokkal kapcsolatban rendkívül erőteljes információs aszimmetriát fedeztem fel. Az X gyár munkavállalói és vezetői alig rendelkeztek információkkal arról, hogy milyen szempontok alapján zárt be illetve tartott fenn gyártókapacitásokat a vállalat Magyarországon. Mindez óriási bizonytalanságot okoz a gyár munkásai számára, különösen annak tudatában, hogy a technológiailag, hatékonyság és emberközpontú vezetés szempontjából egyaránt etalonnak tekintett Y gyár teljes felszámolása mellett döntött a vállalat. A munkások számára érthetetlen döntés okaival kapcsolatban hivatalos tájékoztatást nem kaptak, ami tovább erősítette bennük a tehetetlenség és kilátástalanság érzését, hiszen a munkások csak annyit érzékeltek, hogy az X gyárnál sokkal modemebb és kiemelkedő teljesítményt nyújtó Y gyárat felszámolta a vállalat.⁵⁴ Egyidejűleg nyilvánul meg feljükként egy olyan elvárás, hogy a gyár túlélése és saját munkahelyük megmentése érdekében legyenek készek áldozatot vállalni, és egy olyan tapasztalat, hogy még a legkiválóbb teljesítmény következményeként is számolniuk kell a gyárbezárás jelentette fenyegetéssel.

Az erősödő fenyegetettség-érzet vezetői fokozása

A vállalat válságra adott válaszai a döntések és a kommunikáció szintjén is egyértelműen növelték a munkavállalók fenyegetettség-érzetét. A korábbiakban részletesen bemutatott technológiai változtatáshoz (perola

⁵⁴Az Y gyár bezárásának okaival kapcsolatban a vezetők és a fizikai munkások között is jelentős a bizonytalanság, ami különböző találgatások és pletykák kialakulására ad lehetőséget. Az egyik ilyen vélemény a Y gyár kedvezőtlenebb földrajzi elhelyezkedésére irányul, amelynek jelentőségét az autópályához való közelsége miatt többen kétségbe vonják. A másik ilyen pletyka az Y gyár igazgatójának személyéhez kapcsolódik, aki a magyarországi munkavállalók között legendás vezető hírében állt emberközpontú vezetési stílusa, egyértelmű személyes felelősségvállalása és a külföldi központtal szembeni konfliktuskészsége miatt. Az X gyár munkásai és vezetői között is elterjedt egy olyan vélekedés, hogy a külföldi központnak a kiemelkedő eredmények ellenére útjában állt az Y gyár és annak igazgatója által képviselt alternatív vezetői megközelítés.

égetés bevezetése) a fizikai megbetegedések veszélye társult, míg a létszámtervezéssel kapcsolatban a munkavállalók félelmei elsősorban a túlterhelésre illetve túlmunkára irányultak. A munkavállalói beszámolókból egyértelműen azonosítható az a vezetői megközelítés, amely a hátrányos intézkedések elfogadását azáltal kívánja elérni, hogy ellenkező esetben egy még fenyegetőbb helyzet bekövetkezését teszi kilátásba.

A munkások számára a legfenyegetőbb kimenet egyértelműen az X gyár bezárása és munkahelyük elvesztésének lehetősége, hiszen többségük az 50-es években jár és évtizedeken keresztül dolgozott ebben a gyárban. A munkaerő-piaci lehetőségeket és saját munkatapasztalatukat az X gyár munkásai úgy értékelik, hogy nagy valószínűséggel nem lesznek képesek máshol munkához jutni. A munkások egzisztenciális kiszolgáltatottsága, különösen azok esetében, akik jelentős kölcsönrészleteket fizetnek, azt eredményezi, hogy még egészen rövid ideig se látják magukat képesnek arra, hogy átvészeljék a munkanélküliséget.

Az X gyár vezetése ebben a helyzetben kifejezetten erősíti a munkásokban ezt a kiszolgáltatottság-érzetet. A szakmai vélemények teljes figyelmen kívül hagyása, a döntésekből való kizárás nem csak megfosztja minden hatalmuktól a munkavállalókat, hanem aláássa a munkások önbecsülését, szakmai kompetenciaérzetét. A gyár hatékonytalan működéséért a vezetés folyamatosan a munkásokat hibáztatja és teszi felelőssé, megoldásként pedig a megfigyelés és kontroll eszközeit fejleszti.⁵⁵ A méltatlankodó munkavállalói hangokat a gyárvezetés igyekszik azzal az érveléssel leszerelni, hogy „*akinek nem tetszik, elmehet*” és ehhez rendszerint olyan megjegyzések is társulnak, hogy egy távozó munkás helyére bármikor „*szerűen állnának sorba a recepción*”. A munkások ebből kifolyólag úgy érzik, hogy a vállalat számára tudásuk, tapasztalatuk valójában nem értékes, bármikor helyettesíthetőek, ennél fogva ők maguk is hajlamosak alábecsülni lehetőségeiket, végzetesen felerősödik bennük a tehetetlenség és kilátalanság érzete.

A fenyegetettség-érzet kialakulásának megértéséhez Lazarus tranzakcionális stresszmodellje rendkívül alkalmasnak bizonyul. A mély struktúrákat kialakító folyamatok mintázatainak elemzésekor jól láthattuk, hogy a gazdasági válság eseménye és hatásai hogyan válnak rendkívüli fenyegetéssé a munkások számára a vezetői intézkedésekkel és személyes önértékelés csökkenéssel interakcióba lépve. A munkavállalói beszámolókból szinte nyomát se találtam annak az értelmezésnek, amely a vállalat helyzetét vagy problémáit kihívásként, a pozitív kimenet esélyével bíró eseményként látná. A munkások sokkal inkább az őket ért sérelmekről és a testi-lelki fenyegető intézkedésekről számoltak be, amelyekkel szemben nem tudnak fellépni egy még nagyobb fenyegetettségtől (munkanélküliség) rettegve és alternatív lehetőségek hiányában.

Az alternatívák (a lehetett volna (would have) feltétel)

A vezetői és munkavállalói beszámolók illetve a kiemelt folyamatok elemzésekor különleges figyelmet fordítottam arra, hogy az X gyár dolgozói a kialakult problémákkal és helyzettel szemben milyen alternatívákat állítanak. A lehetséges alternatíváknak nagy jelentősége van az intenzív kritikai interpretáció módszere szempont-

55 Az adatgyűjtés idején, a technológiai szempontból és különösen a munkakörülmény tekintetében modernnek nehezen nevezhető gyárban, folyamatban volt egy ujjenyomat-felismerő rendszerrel kombinált beléptető rendszer kiépítése.

jából, hiszen a különböző alternatívákkal összehasonlítva jobban feltárhatóak és leleplezhetőek a maguktól értetődőnek tűnő folyamatok és struktúrák. A szervezeti igazságosság integratív megközelítései szintén jó kapcsolódási pontot kínálnak, hiszen például Folger és Cropanzano (2001) modelljének egyik fókuszában éppen az érintettek által érzékelt alternatív lehetőségek állnak.

A munkavállalói beszámolók szerint a gazdasági válság egyik meghatározó következménye a lehetőségek beszűkülése. Ez különösen igaz a kilépési lehetőségekre, hiszen az X gyáron kívüli elhelyezkedésük esélyeit rendkívül reménytelennek tartják. Ennél fogva elsősorban az X gyáron belül értelmezett lehetőségeket ismerhettem meg és ezek közül is a munkavállalók elsősorban a vezetői intézkedésekkel kapcsolatban tudtak olyan alternatív megoldásokat elképzelni, amelyeket meg lehetett volna valósítani (Folger féle *would* feltétel).

A perola égetés technológiája egyedülálló módon és feltételezhetően kísérleti jelleggel csak az X gyárban került bevezetésre. Hasonló technológiát más gyárban is bevezettek, ugyanakkor ott egy másik anyag égetését zárt és bevizsgált technológiával valósították meg. A gyár dolgozói szerint a technológiai változtatást a válság ellenére egészen másképp is meg lehetett volna valósítani, mert ebben a formában gazdasági és munkavállalókra gyakorolt hatásai kifejezetten károsak voltak. A munkavállalók által említett alternatívák között megjelenik egy másik anyag használata, a technológia laboratóriumi körülmények közötti bevizsgálása, de kétségtelenül legerősebben a technológia változtatás teljes elvetése jelenik meg. A létszámtervezés tekintetében a munkavállalók által vágyott és ismert alternatíva a technológia által kívánt minimális létszám alkalmazása. A válság és a költségcsökkentési kényszer ellenére úgy gondolják, hogy a technológiai létszámmal jobb hatékonyságot és eredményeket lehetett volna elérni, mint a törvény szerint járó szabadságok és a betegállományok megspórolásával.

A munkavállalói beszámolók alapján tehát egyértelműen megállapítható a kiemelt kritikus példákra keresztül is, hogy az X gyár dolgozói szerint a válság okozta fenyegető helyzetben is lehetett volna olyan döntéseket és intézkedéseket hozni, amelyek egyszerre kedvezőbbek a munkavállalók testi-lelki egészsége és a gyár hatékonysága szempontjából. Ennek ismeretében válik különösen izgalmassá annak a kérdése, hogy miért nem valósulhattak meg ezek az alternatívák és hogyan ítélik meg a munkavállalók az ezzel kapcsolatos felelősséget.⁵⁶

Felelősségvállalás (a tudott volna (could) feltétel)

Az X gyár munkásaival és vezetőivel folytatott beszélgetéseim során mindvégig nagyon erőteljesen érezhető volt a felelősség elhárítása az érintettek részéről. A jelentős problémákat a vállalat dolgozói elismerték, ugyanakkor minden szereplő a másikban látta kialakulásuknak fő okát. A gyárigazgató a munkások hozzáállásában látta az elsődleges hibát, a munkások a középvezetőket és a gyárigazgatót hibáztatták, míg a középvezetők a gyárigazgató és a munkások felelősségét egyaránt megemlítették. Mindebből kiolvasható, hogy az X gyárban szinte teljesen hiányzik az egyéni döntésekért és hibákért vállalt személyes felelősség magatartásmintája. A részletesen bemu-

⁵⁶ Ebben a kérdésben figyelemre méltó még az Y gyár, mint lehetséges alternatíva. A munkavállalók egy részének értelmezése szerint éppen azért zárták be a kiemelkedően hatékony gyárat, mert a gyárigazgató döntéshozatali gyakorlat a vállalati központ által nem kívánt alternatívát kínált.

tatott folyamatokban annak ellenére se találjuk meg az egyéni felelősségvállalás momentumát, hogy a technológiai változtatással és a létszámtervezéssel kapcsolatban is jelentős korrekciók történtek.

A felelősségvállalás hiánya elsősorban az X gyár igazgatója részéről szembetűnő, hiszen ő az, aki a korrekciós döntések meghozatalára kényszerül. A vele folytatott beszélgetések alapján a gyárigazgató egy olyan értelmezést tesz magáévá, amely szerint nem hibás döntést hozott, hanem az új, megváltozott körülmények vagy a munkások negatív hozzáállása kényszerítették őt változtatásra. A vezetői felelősségvállalás hiánya megfosztja a munkavállalókat attól, hogy szakmai véleményük és észrevételeik igazában megbizonyodhassanak. Mindez alapvetően ássa alá a beosztottak és vezetők (elsősorban a gyárigazgató) közötti bizalmi kapcsolatot és hiábavalónak tünteti fel a munkavállalói kezdeményezéseket, visszajelzéseket és felelősségvállalást.

A személyes felelősségvállalás hiánya melletti másik fontos kérdés annak vizsgálata, hogy a munkavállalókra nézve kedvezőtlen, káros testi-lelki következményeket eredményező döntésekért a munkások kiket tesznek felelőssé. A részletesen bemutatott folyamatokban láthattuk, hogy ezzel kapcsolatban jelentős az információhiány és a pontos tájékoztatás hiányában a munkavállalók nehezen tudják megítélni kihez köthetőek a döntések. A perola égetés bevezetésével kapcsolatban a munkavállalók elsősorban a Mirdori központ felelősségét említik és azt feltételezik, hogy az X gyár vezetésének ezzel kapcsolatban nem maradt mozgástere. Ezzel ellentétben a gyárigazgató kompetenciájába tartozónak tekintik a technológiai létszám alatti foglalkoztatást. Végeredményét tekintve ugyanakkor mindegyik folyamat a fizikai munkások és a vezetők közötti szakadékokat és ellentétet erősíti. A vezetés különböző szintjeinek felelősségét kiemelve, a munkások stresszdiskurzust meghatározó általános észlelése és értelmezése az, hogy a vezetés hibás döntéseinek negatív következményeit ők munkások viselik.

Megfigyelhetjük, hogy míg a létszámtervezés esetében a munkások a gyárigazgató személyét azonosítják felelősként, addig a gyáron kívül eső felelősség esetében ezt rendkívül nehezen tudják egy személyhez kötni. A perola égetés bevezetésének esetében pontosan meghatározhatatlan és személytelen az a hatalom ahonnan az X gyár munkásait rendkívül kedvezőtlenül érintő döntés ered (Mirdor). Mindez nagyon hasonló ahhoz az értelmezéshez, ahogy a munkások a válság fenyegetését értelmezik, hiszen itt is egy olyan fenyegetettségéről van szó, amelynek se pontos forrását se személyes felelőst nem tudják azonosítani. A fenyegetettség beazonosíthatatlansága és személytelensége a végtelenségig fokozza a munkások tehetetlenségét és kiszolgáltatottság-érzetét és az ebből fakadó stresszhatás negatív következményeit.

Morális és törvényes követelmények (kellett volna (should) feltétel)

Az X gyár mély struktúráit kialakító folyamatok mélyreható vizsgálatának segítségével megállapíthatjuk, hogy a részletesen bemutatott kritikus folyamatok mindegyikében fellelhető valamilyen morális vagy törvényes követelmény súlyos megsértése. A perola égetés bevezetésével kapcsolatban a munkavállalói beszámolók alapján egyértelműen sérült a munkavállalók egészséghez és egészséges munkakörnyezethez való joga. Megítélesem szerint a vállalat vezetése az X gyár munkavállalóinak egészségét alárendelte az új technológia bevezetéséből remélt költségcsökkentésnek. A létszámtervezés tekintetében a munkavállalói beszámolók szintén egyöntetűen

mutatnak abba az irányba, hogy a magyar törvények megsértésén túl, ezáltal súlyosan sérült az elvárt és a lehetséges teljesítmény illetve a bérezés arányossága is.

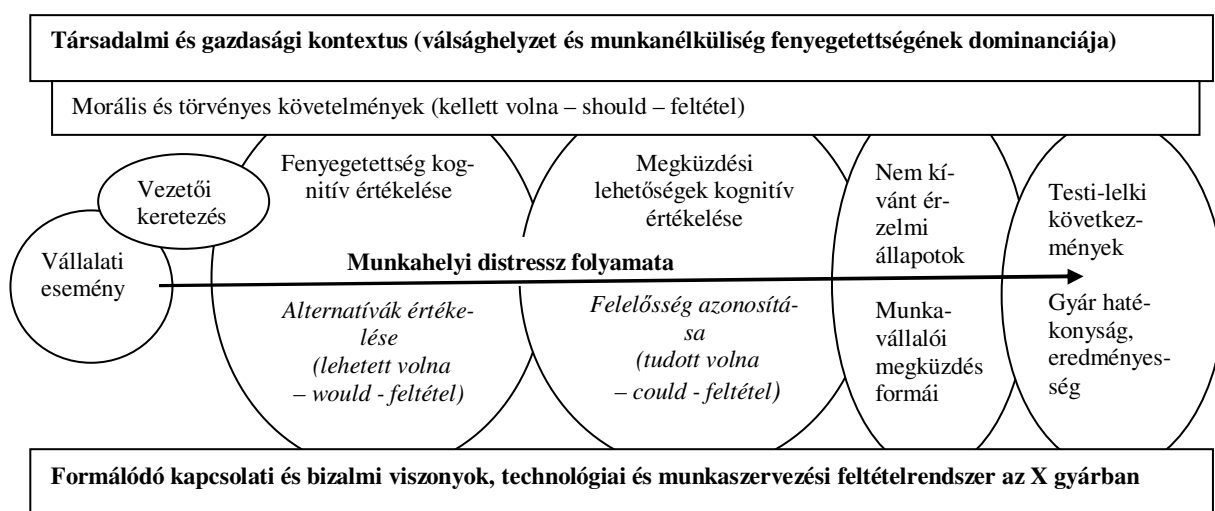
A munkavállalók által elvárt morális követelmények megsértésének súlyosságát jelzi, hogy a vállalat és az X gyár vezetése a vizsgált folyamatokban olyannyira kihasználta a hatalmi pozícióját, hogy ebben még a különböző törvények által szabott gátakat se vette figyelembe. A perola égetés során műszakilag nem megfelelő, engedélyezetlen technológiával dolgoztatta a munkásokat, míg a technológiai létszám alatti létszámtervek tartása érdekében nem adta ki a törvényes szabadságokat és betegség idejére pihenőnapjukról hívott be munkavállalókat vagy túlmunkát várt el.

Mindezek alapján kijelenthető, hogy az X gyárat üzemeltető vállalat a költségcsökkentés érdekében tudatosan megszegte és kijátszotta a munkavállalókat védő magyar törvényi szabályozást. A törvénszegés az X gyár vezetése és munkavállalói számára is nyilvánvaló, ezért különösen érdekes annak vizsgálata, hogy a munkavállalók és érdekképviselőik miért nem léptek fel erősebben ezek ellen. A munkások és a szakszervezet beszámolóinak elemzése alapján két magyarázatot találtam erre. Az egyik magyarázat szerint a magyar hatóságok nem képesek ezeknek a törvénsértéseknek a feltárására, vagy a munkahelyek megtartása érdekében a vállalat számára jelentéktelen szankciókat alkalmaznak. A másik ezt kiegészítő magyarázat szerint a törvénsértések leplezése és súlyos büntetése az X gyár bezárását eredményezheti, ami a munkások megítélése szerint még a jelenlegi immorális és fenyegető helyzetnél is rosszabb számukra.

Az erkölcstelen és törvénszegő munkaadói magatartással szembeni erőteljes, nyílt munkavállalói fellépés hiánya megítélésem szerint erőteljesen erodálja a magyar jogrendet és a társadalomban elvárható erkölcsi normákat. Pragmatikus szempontból és rövid távon nézve teljesen érthető a munkavállalók magatartása és a helyzetbe való beletörődése. Hosszú távon nézve ugyanakkor rendkívül súlyosan sérül testi-lelki egészségük és folyamatosan megalázzák őket az X gyárban alkalmazott vezetői döntések. Egyes munkahelyek esetleges elvesztésével szemben Magyarország számára véleményem szerint súlyosabb károkat jelent a munkások tartósan megalázott helyzete és a munkavédelmi előírások betartási normáinak relativizálása. Egy olyan helyzet, amelyben az állampolgárok egy súlyosan sértett csoportja saját jogainak érvényesítése által még a korábbinál is rosszabb helyzetbe kerül elfogadhatatlanul kiszolgáltatott állapot, amely aláássa a jogállamiságot és munkavállalók esetében a „kvázirabszolgaság” kialakulásával fenyeget.

Az áttekinthetőség érdekében és összegző cézzal a mély struktúrákat létrehozó folyamatok elemzése során azonosított fő témák egymásra hatását és mintázatait a következőkben olyan vizuális formában jelenítem meg, amely egyben kifejezi az X gyárban feltárt stresszfolyamatot, stresszdiskurzust és szervezeti igazságosság percepciókat is. Mindezt olyan, a hagyományos ok-okozati kapcsolatokat leíró modelleknél tágabb értelmezést lehetővé módon fogom megragadni, amely kifejezi a kognitív, érzelmi és morális folyamatok szoros összefüggését és nem a mereven meghatározott időrendiségekre és hierarchikus viszonyokra bemutatására épül. Az alábbi ábrán ennek megfelelően egy gondolatterképen ábrázoltam azt a munkavállalói elbeszélésekből megismerhető értelmezési folyamatot, amelynek során a munkahelyhez köthető események a különböző testi-lelki következményekhez vezetnek.

6.3. ábra: Munkahelyi stressz folyamatának gondolattérképe és értelmezése az X gyárban



Az X gyár munkavállalóinak beszámolóiból megismert stresszdiskurzus és a mély struktúrákat kialakító folyamatok intenzív kritikai elemzése alapján megállapítható, hogy az egyes kritikus vállalati események észlelése és értelmezése nem függetleníthető a társadalmi és gazdasági kontextustól illetve a gyárban kialakuló kapcsolati és munkavégzési rendszertől. Külön ki kell emelnünk a munkások által tájékozódási pontként elfogadott morális és törvényes követelményeket (kellett volna (should) feltétel), amelyek a stresszfolyamat során végig interakcióban vannak a munkások észleléseivel, befolyásolják azokat illetve az X gyár esetében maguk is jelentősen erodálódnak és veszítenek jelentőségükből. A folyamatban kiemelkedően fontos szerepe van a gyár vezetőinek, akik a gyár kontextusának és eseményeinek keretezésekor egy olyan irányt választottak, ami a fenyegetettség-érzet növekedésével célozta az eredmények javulását. A gyár kritikus eseményeit a vezetők meg se próbálták potenciális pozitív eseményként keretezni, éppen ellenkezőleg a belőlük fakadó munkavállalói fenyegetettség tudomásul vételére és áldozatvállalásra ösztönöztek egy, még ezeknél is fenyegetőbb kimenet elkerülése érdekében.

A munkahelyi stressz folyamat szempontjából kiemelkedő fontosságú a kritikus vállalati esemény elsődlegesen fenyegetésként való értékelése, amely az X gyárban vizsgált kritikus folyamatokban nagyon erős összefüggést mutatott a lehetséges alternatívák értékelésével (lehetett volna (would) feltétel). Folger elméleti keretén túlmutatva, az alternatívák értékelése az X gyár munkásai számára egyszerre jelentette a saját változtatási és kilépési lehetőségek hiányát és az elviselni kénytelen eseményeknél jelentősen kedvezőbb alternatívák ismeretét. Ezek kombinációja, a munkavállalók által észlelt igazságtalanság és tehetetlenség együttes hatása erősíti rendkívül módon a gyárban a munkások kiszolgáltatottságából és tehetetlenségéből eredő stresszhatást.

Az előző eredményekkel szoros összefüggésben elemzésem azt is felfedte, hogy a munkások a gyáron belüli megküzdési lehetőségeiket rendkívül kedvezőtlennek ítélik meg, ennél fogva elutasítják annak lehetőségét, hogy a kritikus események okozta helyzet változtatásáért bármilyen személyes felelősséget vállaljanak. A megküzdési lehetőségek aktív keresésének és alkalmazásának kilátástalansága összefügg a vezetők felelősségének hangsúlyozásával. A stresszhatás szempontjából legkedvezőtlenebbnek azok a folyamatok bizonyultak ahol a folyama-

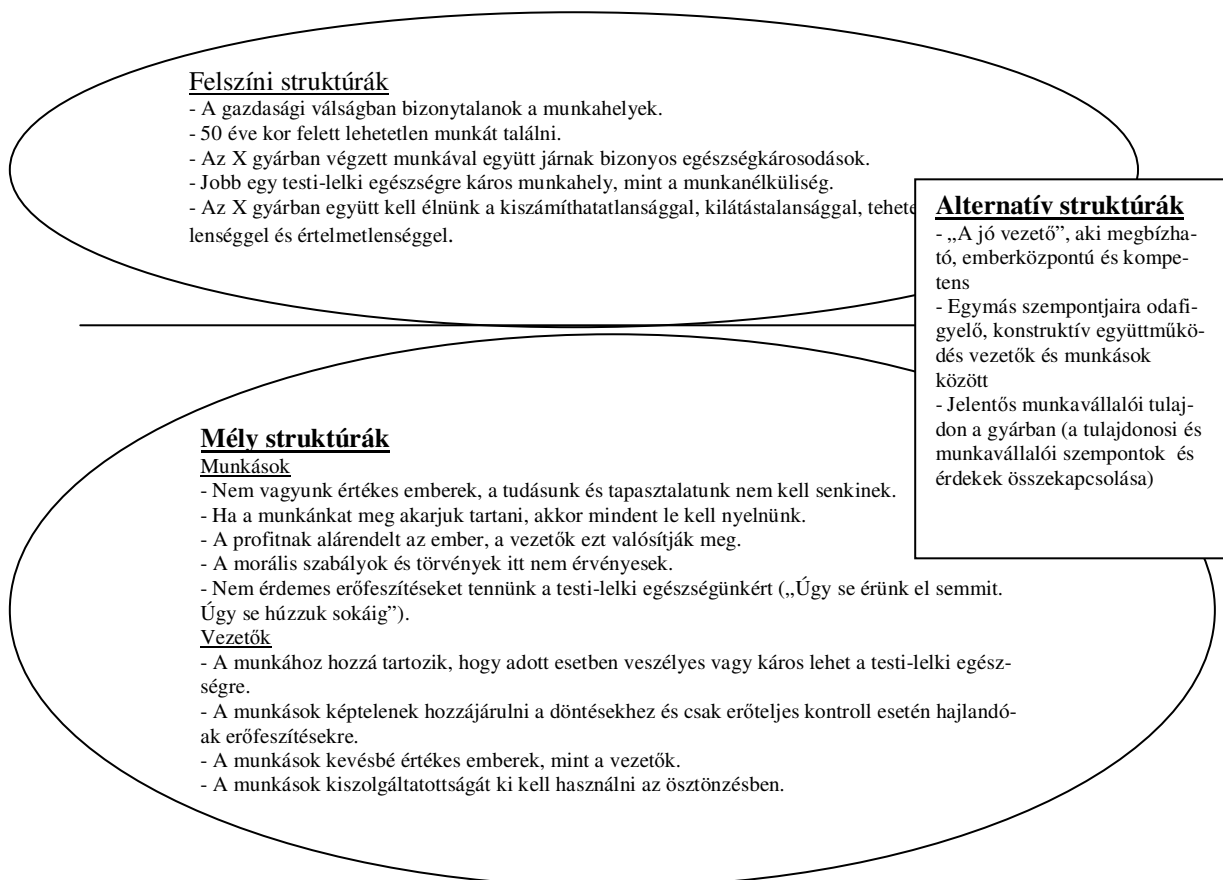
tok felelősei személytelenek, ahol a munkavállalóknak még arról sincs információjuk, hogy pontosan ki hozhatott volna más döntéseket (tudott volna (could) feltétel).

A stresszfolyamat következményeit tekintve kiemelkedően fontosnak bizonyultak a munkavállalók nem kívánt érzelmi állapotai, melyek közül a vizsgált kritikus folyamatokban a legjellemzőbbek a bizonytalanság, a kiábrándultság és a tehetetlenség voltak. A nem kívánt érzelmek tartós fennmaradása további még rombolóbb érzelmeket (értelmetlenség érzet, düh, ellenségesség, harag) és magatartási válaszokat (ellenségesség és agresszió a vezetőikkel szemben, önkárosító magatartásformák) váltottak ki a munkavállalókból. Mindezek eredményeképpen az X gyárban súlyosan sérül a munkavállalók testi-lelki egészsége és egyidejűleg romlanak a gyár hatékonysági és eredményességi mutatói. Ezek a következmények természetesen visszahatnak a társadalmi és gazdasági kontextusra illetve a gyárban kialakuló kapcsolati és munkavégzési rendszerre. Ezáltal jelentősen befolyásolják a kialakuló jövőbeli kritikus eseményeket, azok vezetői keretezését illetve munkavállalói észlelését és értelmezését.

6.1.2.2. A kritikai olvasat mély struktúráinak tartalmi elemzése

Dolgozatom kritikai olvasatának befejező részében az intenzív kritikai interpretáció modelljét felhasználva fogom összefoglalni és vizuálisan bemutatni azokat a felszíni struktúrákat, amelyeket az X gyár munkavállalói (a vizsgált stresszdiskurzusból megismerhető módon) megváltoztathatatlan adottságként fogadnak el. Szintén bemutatom azokat a mély struktúrákat, amelyekre ezek épülnek és amelyek meg nem kérdőjelezett hiedelmeket és meggyőződéseket tartalmaznak. Ezeknek a felszíni és mély struktúráknak a feltárását elősegítendő fogom (egyfajta kontrasztként) az elemzésben megjeleníteni azokat az alternatív struktúrákat, amelyek az X gyárban nem meghatározó vagy nem létező lehetséges meggyőződéseket és kapcsolati rendszereket tartalmaznak.

64. ábra: Az X gyárban feltárt felszíni, mély és alternatív struktúrák



Kritikai elemzésem eredményeinek bemutatása során megismerhettük azokat az adottnak tekintett struktúrákat, amelyekre a munkások a rendszer racionálisnak tekintett részeként tekintenek, és amelyeket a munkahelyi problémákról szóló beszámolókból és stresszdiskurzusból közvetlenül is megismerhettünk. A felszíni struktúra része a Magyarországon megvalósult kapitalizmusnak az a sajátossága, hogy az 50 év feletti munkavállalóknak szinte lehetetlen elhelyezkedniük, a munkaerőpiac nem értékeli az ő tudásukat és tapasztalatukat. A válság tovább súlyosbítja a helyzetet, hiszen a növekvő munkanélküliség miatt az elhelyezkedés bizonytalansága tovább növekszik. Mindebből a munkavállalók számára racionálisan következik, hogy egy munkahely megtartására még akkor is érdemes törekedni, ha a munkakörülmények rendkívül kedvezőtlenek. A munkások beszámolóí szerint az X gyárban végzett munka természetes velejárói a folyamatos légúti megbetegedések, a bőrirritációk, a hátfájás és halláskárosodás. Az itt dolgozóknak egyszerűen együtt kell élniük a kiszámíthatatlanság, a kilátástalanság, a tehetetlenség és az értelmetlenség érzetével annak érdekében, hogy megtarthassák munkájukat.

Ezek a felszíni struktúrák ugyanakkor a nem tudatosított és kritikus folyamatok részletes elemzésének segítségével feltárható mély struktúrákra épülnek. Ezeknek a gyakran rejtett, mély meggyőződéseknek és hiedelmeknek a bemutatásakor különválasztom a munkásokkal és vezetőkkel kapcsolatban feltárt mély struktúrákat. A fenti ábrán jelzett módon ezek közül az egyik legfontosabb a munkások önképére vonatkozik. A munkavállalók

beszámolói alapján kijelenthető, hogy munkájukhoz kapcsolódóan nagyon súlyosan sérült az önbecsülésük, megrendült hitük önmaguk értékességébe. Ez megnyilvánul a saját erőfeszítéseik hatékonyságából és megküzdési képességeikből való kiábrándultságban. Nem hisznek abban, hogy bármi olyat tehetnének, ami pozitívan befolyásolhatná a helyzetüket. Az X gyárban dolgozók számára elbizonytalanodott a morális szabályok és törvények érvényessége, hiszen úgy érzik, hogy ezeket folyamatosan megsértő helyzetben kénytelenek dolgozni.

Az X gyár vezetőinek döntései is arról tanúskodnak, hogy a vállalat túléléseért vívott harcban és a munkások kiszolgáltatott helyzetében egyre inkább megszűnik a korlátozó morális szabályok érvényessége. Ebben a helyzetben még a testi-lelki egészség súlyos veszélyeztetése is megengedhető és a munkások kiszolgáltatott helyzetében akár veszélyes, „kísérleti” intézkedésekre is sor kerülhet. Mindez a munkásokban is leértékelte egészségük megbecsültségét, a munkavállalók egy jelentős része nem tesz semmit saját testi-lelki egészségének védelmében. A túléléseért vívott harcban a hatékonyságnak és a profitnak teljesen alárendeltté válik az ember, különösen a minden hatalmától megfosztott és teljes kiszolgáltatottságban élő fizikai munkások csoportja.

Az X gyárban feltárt felszíni és mély struktúrákkal szembeállítható alternatívák közül kiemelkedik az a munkások által is ismert alternatíva, amelyet az Y gyár vezetője megvalósított. Az Y gyárban a vezető minden technológiai változtatást emberközpontú módon valósított meg és teljes körű személyes felelősséget vállalt a lebonyolításért. Az X gyár munkavállalói számára a „jó vezető” jelenti az első számú alternatívát, a „nagy ember”, aki kompetens, aki képes irányt mutatni ebben a bizonytalan környezetben, és akit a munkások fenntartások nélkül követhetnek. Ebben az elképzelésben ugyanakkor továbbra is megtalálhatjuk a személyes felelősségvállalás hiányát. Ezzel szemben jelenthet további alternatívát az a vezetők és munkavállalók közötti kapcsolat, ahol az ellenségesség helyett a bizalmi kapcsolatokra épülő konstruktív együttműködés kap szerepet. Végül a kontraszt erősítése érdekében érdemes felmutatnunk olyan alternatívákat is ahol a munkavállalók jelentős tulajdonrésszel rendelkeznek a gyárban, ezáltal akár lebontható az az érdekellentétből fakadó fal, amely a tulajdonosok érdekeit képviselő vezetők és a fizikai munkások között feszül. A lehetséges alternatívákról bővebben dolgozatom befejező, következtetéseimet és javaslataimat tartalmazó fejezetében fogok írni.

6.2. Az X gyár esetének posztmodern olvasata

„Színház az egész világ, és színész benne minden férfi és nő.

Fellép és lelép: s mindenkit sok szerep vár életében.”

William Shakespeare

Ahogy tetszik

Dolgozatom előző alfejezetében az X gyár esetének kritikai szemléletű vizsgálatát és elemzését mutattam be olvasóim számára. Ezek az eredmények segítettek feltámi és leleplezni azokat az elnyomó hatalmi struktúrákat és aszimmetrikus kommunikációs folyamatokat, amelyek a munkavállalók testi-lelki szenvedéseikhez és egészségkárosodásához vezetnek. A munkavállalók beszámolóin keresztül megismerhettük a munkahelyi stresszdiskurzust, azt a gondolkodás és beszédmodot, ahogy a munkások a gyárban történt eseményeket összefüggésbe hozták az őket érintő különböző testi-lelki következményekkel. Ezután a következmények szempontjából kiemelkedően fontos és a jellemző mintázatokat jól tükröző munkahelyi folyamatok részletes elemzésével tártam fel az X gyárban uralkodó stresszdiskurzust megalapozó mély struktúrákat. A mélystruktúrákat létrehozó folyamatokkal kapcsolatban sikerült bemutatnom a munkavállalói szervezeti igazságosság percepciók meghatározó momentumait, amelyek elsősorban a lehetséges kedvezőbb alternatívákhoz, a felelősségviselés és felelősség-hárítás kérdésköréhez illetve az egyre inkább elbizonytalanodó erkölcsi és törvényi szabályokhoz kapcsolódtak.

A kutatás kritikai olvasata erőteljes bizonyítékait szolgáltatta a munkások hatalomtól való megfosztottságának, tehetetlenségérzetének és kiszolgáltatottságának, és ezáltal felhívta figyelmünket az egyes vezetői döntések és cselekedetek rendkívüli súlyára. Rendkívül erőteljes distressz hatásként kiemelkedett a vezetői felelősségvállalás hiánya és a személytelenné váló hatalom jelensége. A munkások testi-lelki egészségére vonatkozó lesújtó eredményekből az is egyértelművé vált, hogy a distressz folyamatoknak kiemelkedően fontos eleme a munkások önértelmezése, önbecsülése és a munkavállalói értelmezéseket befolyásoló társadalmi struktúrák. Az X gyár munkásai társadalomszemléletük és önképük által aktív részesei saját maguk elnyomásának és kihasználásának. A társadalmi és szervezeti igazságtalanságérzet következtében bennük kialakuló nem kívánt érzelmi állapotok (a gyűlölet, a harag vagy éppen a düh) ugyanakkor nem olyan irányokba aktivizálódnak, ami a munkahelyi szituáció javítását eredményezhetné. Jellemzően nem hathatós érdekképviselőre való törekvést és egymás támogatásának példáit találtuk, hanem éppen ellenkezőleg az emberi sorsok és emberi kapcsolatok szétzilálódásának és megnyomorodásának eseteit.

Ahogy azt értekezésem korábbi részeiben már kifejtettem, kutatómunkám kezdeti időszakának elsődleges hajtóereje emancipációs természetű volt, amely a munkahelyi stressz folyamatok és a szervezeti igazságtalanság elnyomó jellegének leleplezését és a munkások szükségtelen szenvedéseinek csökkentését célozta. A kutatási tereppel közelebbről megismerkedve és az adatgyűjtésben elmélyedve a munkahelyi folyamatoknak egy olyan olvasata is felsejlett számomra, amelyet a kritikai nézőpontból nem tudtam sikeresen feltámi. Ennek jellegzetes

példája, hogy az X gyár helyi valóságának kialakulásához ugyanis számos olyan kulcsfontosságú vezetői aktus és döntés járult hozzá, amely a vezetők értelmezése szerint kifejezetten ezzel ellentétes szándékokból következett.

Az X gyár esetének posztmodern olvasata éppen ennek a látszólagos ellentmondásnak a megértését célozza. Egy olyan kutatói olvasat és módszertani megközelítés szükségességét ismertem fel, amely a munkahelyi stresszfolyamat és szervezeti igazságosság percepciók helyi szereplők általi társas konstrukciójának jelentőségét emeli ki. Kutatásomnak ezt a második olvasatát azzal a céllal tárom olvasóim elé, hogy a munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság jelenségének több nézőpontból történő megvilágításával⁵⁷ gazdagíthassuk az X gyár esetének megértését, és ezáltal javító szándékú beavatkozásaink nagyobb eséllyel vezethessenek sikerre.

A posztmodern nézőpontú elemzés fókuszába a kommunikatív cselekmények sorozatait állítom, és ezeket az aktusokat olyan önmagukban létező entitásokként értelmezem, amelyek révén a szereplők létrehozzák társas világukat. A dolgozat 5. fejezetében már bemutattam olvasóim számára az Értelemadás Koordinált Menedzsmentjének (ÉKM)⁵⁸ kommunikatív nézőpontú módszerét, melynek sajátossága, hogy az egyes szereplők cselekedeteit is a kommunikációs folyamat részének tekinti. Az egymásra épülő kommunikatív események és az egyes szereplők által kölcsönösen koordinált értelemadás vizsgálatának segítségével tárhatjuk fel azt a folyamatot, amelynek során a szervezeti tagjai létrehozzák saját társas valóságukat. A helyi valóság létrejöttének vizsgálatakor a kritikai olvasat elemzési módszerével ellentétben nem az elnyomó társas és hatalmi struktúrák illetve munkavállalói szenvedés leleplezése lesz a célom, hanem **immanens kritikai felismerések** megfogalmazása. Ezek a szervezeti tagok bevallott céljai és szándékai illetve a megélt és választott eszközök közötti feszültségeket és ellentmondásokat segítenek tudatosítani. A posztmodern olvasatú elemzés ilyen formában történő elvégzéséhez az ÉKM módszer széleskörű eszköztárát fogom felhasználni, melynek legfontosabb általam alkalmazott elemeit a következő alfejezetben mutatom be olvasóim számára.

6.2.1. Az ÉKM módszer elemzési repertoárja

Az értekezésem módszertani kereteit bemutató 5. fejezetben olvasóim már megismerhették az ÉKM alapmodelljét és ennek segítségével áttekintettem a módszerhez tartozó legfontosabb fogalmakat és koncepciókat. Egy-egy interperszonális vagy szervezeti eset részletes vizsgálatához ugyanakkor további praktikus elemzési eszközökre van szükségünk, amelyek Barnett W. Pearce-nek és kollégáinak köszönhetően alaposan kidolgozott formában szintén rendelkezésünkre állnak (Pearce, 2007).

Az ÉKM elemzési eszközeinek segítségével végzett kutatások közös alapvető kérdése, hogy a résztvevő szervezeti tagok cselekedeteik és beszédük, kommunikatív tevékenységeik által „*mit hoznak közösen létre?*” (Pearce, 2004). A kommunikatív cselekmény performatív aspektusának középpontba állítása mellett az ÉKM elemzési

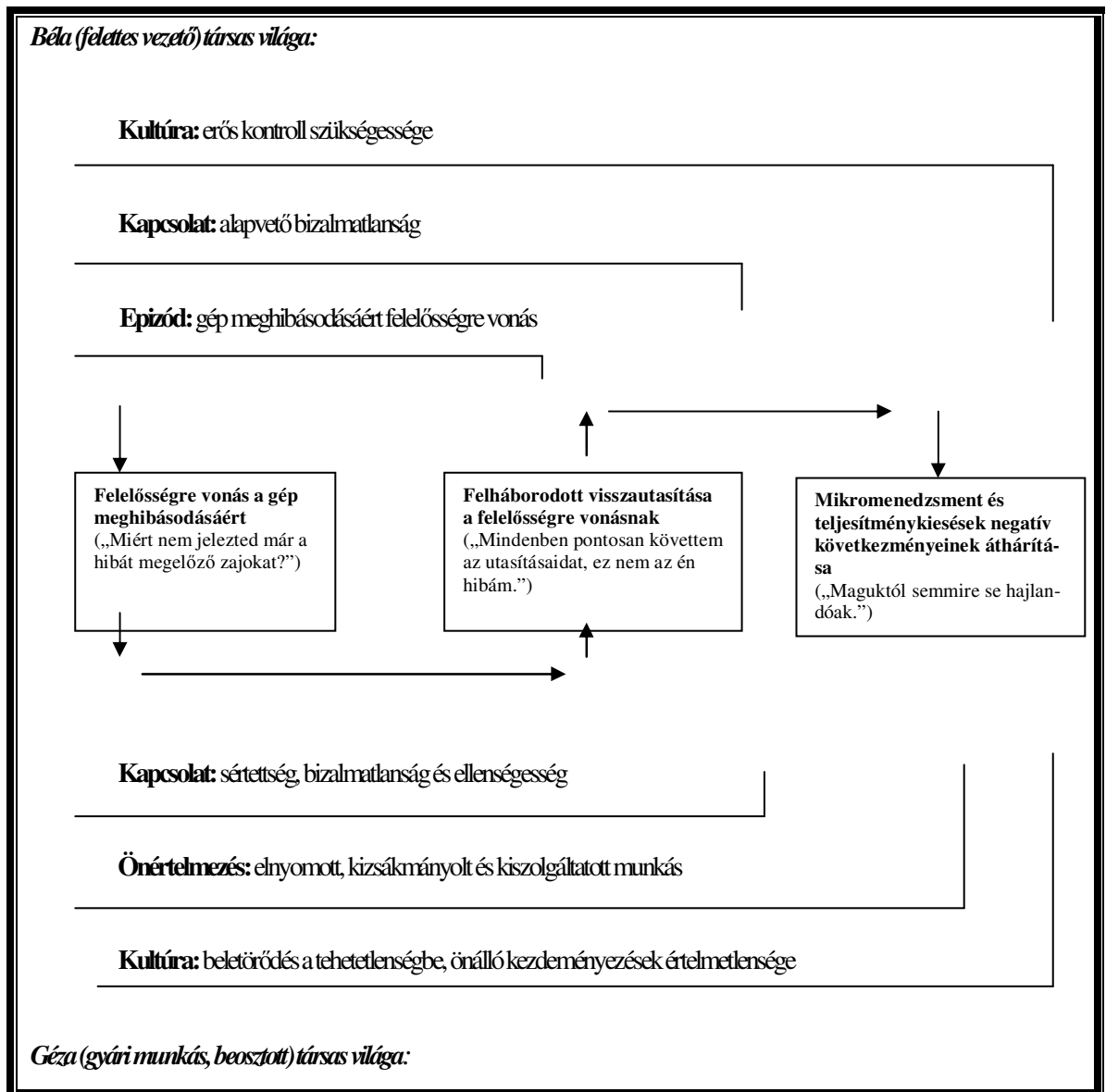
⁵⁷ Ennek a multiparadigmatikus kutatói felfogásnak a részletes kifejtése az értekezés második fejezetében található.

⁵⁸ Coordinated Management of Meaning (Pearce, 2006)

eszközei segítségével azt is hangsúlyozza, hogy minden kommunikatív cselekmény társas, tehát valakire, valakiért vagy valaki ellen irányul. Az ÉKM kiemeli továbbá, hogy a kommunikatív cselekmények rendszerint nem önmagukban állnak, hanem megelőzi és követi őket valamilyen mások által megvalósított kommunikatív cselekmény. Az eseményeket, társas világokat a kommunikatív cselekvők közösen hozzák létre közös kommunikációjukon, cselekedeteiken és koordinált értelemadásukon keresztül (Pearce, 2004). Az ÉKM elemzési apparátusra a kommunikatív cselekmények ezen sajátosságaira épít, és ennek megfelelően fogom használni a korábban az 5. fejezetben ismertetett *cselekvő értelemadás hierarchikus modelljét* és a *logikai erőltatások négy aspektusának modelljét*, illetve a következőkben bemutatásra kerülő elemzési eszközöket: a **szerpentin modellt**, a **százszorszép modellt** és az úgynevezett **LUUUUTT modellt**. Az elemzési eszközök használatának lényegi megértését segítő a következőkben egy egyszerű, az X gyár helyi valóságából kiragadott példán keresztül fogom bemutatni és demonstrálni az eszközök működését. Ezt követően fogom a kritikai olvasat során is vizsgált kiemelkedően fontos szervezeti folyamatok posztmodern szemléletű elemzésében alkalmazni az ÉKM elemzési eszközeit.

Az ÉKM szerpentin modellje

Az **ÉKM szerpentin modellje** rendkívül szemléletesen fejezi ki a kommunikatív cselekmény időbeliségét és más cselekvő(k)re való irányultságát. A modell használatakor a kommunikatív cselekmények idősorrendben (balról-jobbra) kerülnek egymás mellé, majd minden egyes cselekményt tovább elemzünk a *cselekvő értelemadásának hierarchikus modellje* (röviden: *hierarchikus értelemadás modell segítségével*). Ennek segítségével tárjuk fel, hogy a cselekmények „mit hoznak létre”, elsőként a cselekvő értelemadását vizsgálva, majd azoknak a szereplőknek az értelemadását vizsgálva akikre (-ért, - ellen) a cselekmény irányul, és akik értelmezik azt és választ adnak rá. Az eredetileg két személy kommunikációjára alkalmazott szerpentin modell a nevét arról kapta, hogy jellemzően a kronologikusan megjelenített cselekmények fölé írjuk az egyik cselekvő értelemadásának *hierarchikus modell* segítségével elkészített elemzését, míg a másik cselekvő (reagáló) hasonló értelmezését a cselekmények alatt tüntetjük fel. Az időben előre haladva az elemzés fel-, le- és oldalirányú mozgással történik. Gyakorlati példaként a következő ábrán Géza (beosztott) és Béla (felettes vezető) egy gép meghibásodásához kapcsolódó kommunikatív aktsaival szemléltetem mindezt:



A szerpentin modellbe ágyazott hierarchikus értelemadás segítségével jól leírható az a folyamat, amelyben az X gyár középvezetője (Béla) az egyik gép meghibásodását elsősorban a kultúráról szóló történetek alapján értelmezi. Az általa erőforrásként tekintett kultúra meghatározó jegye az erőteljes kontroll szükségessége, a vezető-beosztott kapcsolat leginkább az egymással szembeni alapvető bizalmatlanságról szól. Ennek megfelelően a középvezető a gép meghibásodását olyan epizódként értelmezi, ahol az érintett munkás (Géza) erőteljes felelősségre vonására van szükség.

Ezzel szemben a beosztott munkás (Géza) számára az események értelmezése során meghatározó ön-maga elnyomott és kizsákmányolt munkásként való értelmezése, egy olyan kultúra története, melyet a munkások tehetetlensége és az önálló kezdeményezések értelmetlensége jellemez. Ebben a helyzetben a gép meghibásodásával kapcsolatos vezetői felelősségre vonás mélységes igazságtalansággént jelenik meg számára, hiszen az elnyo-

mott munkáson éppen a kezdeményezések hiányát kéri számon. Az eseményeknek ez a lefolyása a munkás részéről megerősíti a vezető-beosztott kapcsolatot uraló bizalmatlanságot, kifejezetten a sértettség és ellenségesség irányába mutat.

A szerpentin modell segítségével megfigyelhető, hogyan követik egymást az egyes résztvevők kommunikatív aktusai. Ebben az esetben 6.5-ös ábrán megjelentettem, hogy a munkás (Géza) részéről az erőteljes felelősségre vonás, felháborodott visszautasítást vált ki. A munkás igazságtalannak tartja a felelősségre vonást, hiszen teljes mértékben követte főnöke (Béla) utasításait a munkavégzés során. Géza egyértelművé teszi, hogy ő csak a kiadott feladatok elvégzéséért felel, tőle más kezdeményezést, jelzést nem várhatnak el vezetői és nem is szándékozik ilyen irányba változtatni. A proaktivitásnak és személyes felelősségvállalásnak ez az egyértelmű visszautasítása a vezető (Béla) részéről egy olyan cselekvési reakciót vált ki, amely a mikromenedzsment és a közvetlen kontroll erősítése irányába mutat. Olyan megoldások keresését indítja el, amelyek arra kényszerítik Gézát, hogy a hasonló meghibásodások negatív következményeiből részesüljön.

Az **ÉKM szerpentin modelljének** segítségével lehetőségünk van arra, hogy olyan témákat és szempontokat tárjunk fel, amelyeknek maguk a cselekvő résztvevők nincsenek tudatában, hiszen egyszerre láthatjuk mindegyik fél történetét és azt is, ahogyan ezek a történetek kölcsönösen hatnak egymásra és közösen fejlődnek. Megfigyelhetjük, hogy a korábban bemutatott *intrapersonális kötelezettségvállalások* a szerpentin modellt alkalmazva *interperszonális kötelezettségvállalásokká* válnak (Pearce, 2004). A korábbi egyénközpontú moralitás helyére a társas szintű és rendszerszerű moralitás kérdései illetve a felelősségvállalás dinamikus mintázatai kerülnek (Pearce, 2004). Lelepleződhetnek azok a cselekvési stratégiák, amelyek a nem kívánt mintázatú társas interakciók ismétlődéséért kizárólag másokat tesznek felelőssé, és amelyek nem kívánnak osztozni a létrehozáshoz kapcsolódó felelősségben. A fentiekben bemutatott X gyárban megfigyelt eset segítségével feltárható egy olyan folyamat, melyben a résztvevők közösen hozzák létre a bizalmatlanságra, ellenségességre épülő improduktív szervezeti kultúrát és nem ismerik fel kölcsönös egymásrautaltságukat és felelősségüket.

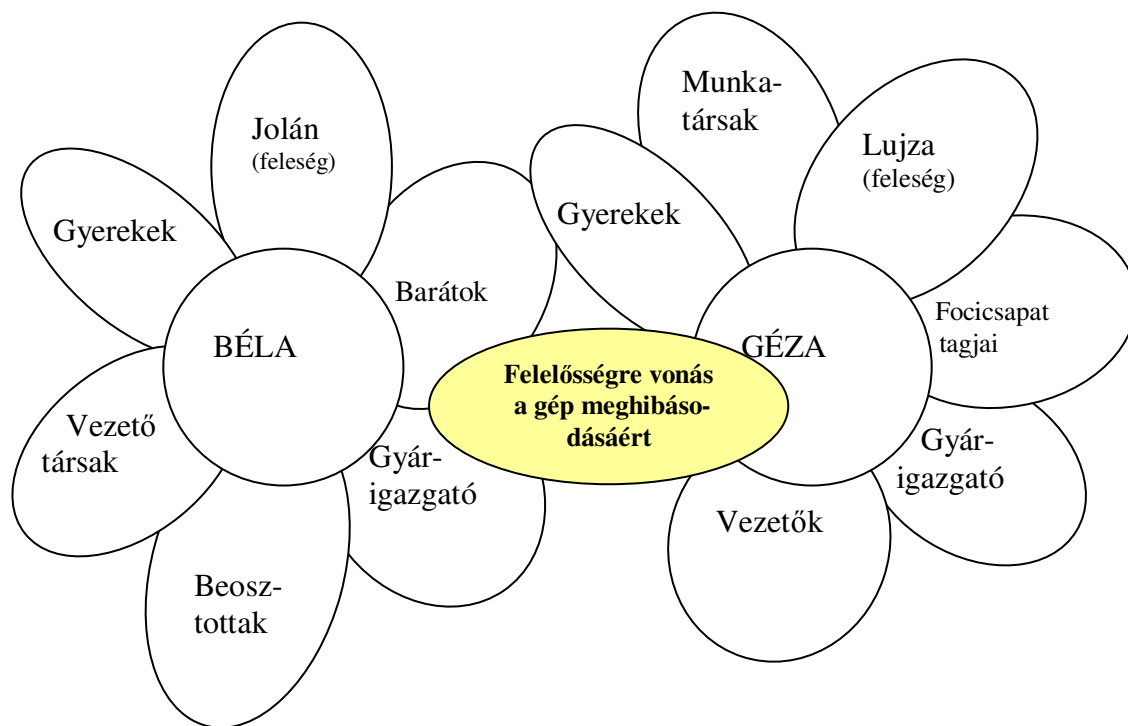
Az ÉKM szerpentin modelljének az előzőekben bemutatott egyszerű verziója alkalmazható olyan kommunikatív cselekménysorozatokra is ahol kettőnél több cselekvő résztvevő értelemadásának elemzésére van szükség. Az általam vizsgált X gyár esetében több szereplő kommunikatív cselekvésének és értelemadásának egymásra hatását figyelhetjük meg, hiszen a gyári munkások, a középvezetők, a gyár felsővezetése és a vállalat anyaországbeli központja gyakran jól megkülönböztethető szereplőkként jelennek meg a különböző események sorozatában. Mindennek ellenére értekezésemben a szerpentin modell alkalmazását két cselekvő, a beosztott munkások és a vezető (szellemi munkások) egymásra hatására egyszerűsítettem le. Ennek oka egyrészt az, hogy a vállalat anyaországbeli központjában dolgozókkal nem készítettem interjúkat, az ő értelemadási folyamataikról csak feltételezésekkel rendelkezem. Másrészt az X gyár szervezeti kultúrájában a legélesebb elkülönülést a fizikai munkások és a fehér galléros munkavállalók között találjuk. A „melósok” és a „vezetők” nem csak a munkavégzésük jellegét és helyét tekintve különülnek el egymástól (üzemcsarnok-fizikai munka illetve iroda-szellemi munka), hanem egymás cselekedeteinek értelmezésekor, az uralkodó diskurzusokból jól azonosítható módon, jellem-

zón homogén egységként tekintenek a másikra. Természetesen a fizikai munkások és a fehér galléros munkások nem alkotnak ilyen valódi homogén közösségeket, ugyanakkor megállapítható, hogy az X gyár konstruált valóságának ez a két munkavállalói csoport alkotja a legfontosabb alrendszerét.

Az ÉKM százszorszép modellje

A korábbiakban bemutatott szerpentin modell segítségével elsősorban a kétszereplősként értelmezhető kommunikatív cselekmények és értelmezések elemzését fogom elvégezni. Az ÉKM eszköztárában ugyanakkor van egy olyan eszköz is, amit kifejezetten azért alkottak meg, hogy egy-egy kommunikációs szituáció érintettjeinek gazdagságát feltárja, ezáltal a további szereplők jelentősége is megjeleníthetővé váljék az elemzés során. A **CMM százszorszép modellje** az elemzők számára nyilvánvalóvá teszi, hogy egy kommunikációs esemény nem csak az egymás felé közvetlenül kommunikáló és egymást értelmező cselekvők között feszülő kapcsolat része, hanem fontos esemény lehet más kommunikatív kapcsolatokban, párbeszédekben is, akár olyan szereplőkében is, akik fizikailag nincsenek jelen az esemény megtörténésekor (Pearce, 2004).

6.6. ábra Példa az ÉKM százszorszép modelljének alkalmazására (Forrás: Pearce, 2004, 47. o. alapján)



Az **ÉKM százszorszép modelljének** segítségével feltárható, hogy a gép meghibásodását követő felelősségre vonás (mint kommunikatív cselekmény) részévé válik más párbeszédnek és értelemadási folyamatoknak is. Például érinti azokat a kommunikatív kapcsolatokat a vállalatban belül, ahol a szervezet tagja a gépek műszaki állapotáról beszélnek egymással és ahol például a fizikai munkások elsősorban a rendszeres karbantartások elmaradása és az alkatrészhiány miatt kárhozzátják a gyár vezetését. A meghibásodás miatti felelősségre vonás

hasonló módon válik részévé a fehér galléros munkavállalók fizikai munkásokról szóló diskurzusának is, amelynek meghatározó eleme a munkások felelősségvállalásának és kezdeményezőkézségének teljes hiányáról való meggyőződés.

A vizsgált kommunikatív cselekmény ugyanakkor túlmutat a vállalat keretein, hiszen az események részévé válnak azoknak a párbeszédnek is, amelyeket Géza és Béla a családjával, barátaival, vagy éppen a gyár foci-csapatában klubtársaival folytat, és amelyek jelentős hatással vannak identitásukra és társadalmi szerepeikre. A gyár munkásaiból álló focicsapatban például Géza elképzelhető, hogy azáltal vív ki magának határozott megbecsülést és erős státuszt, hogy a felelősségre vonás során keményen ellenáll a vezető vádjainak és megfogalmazott elvárásainak.

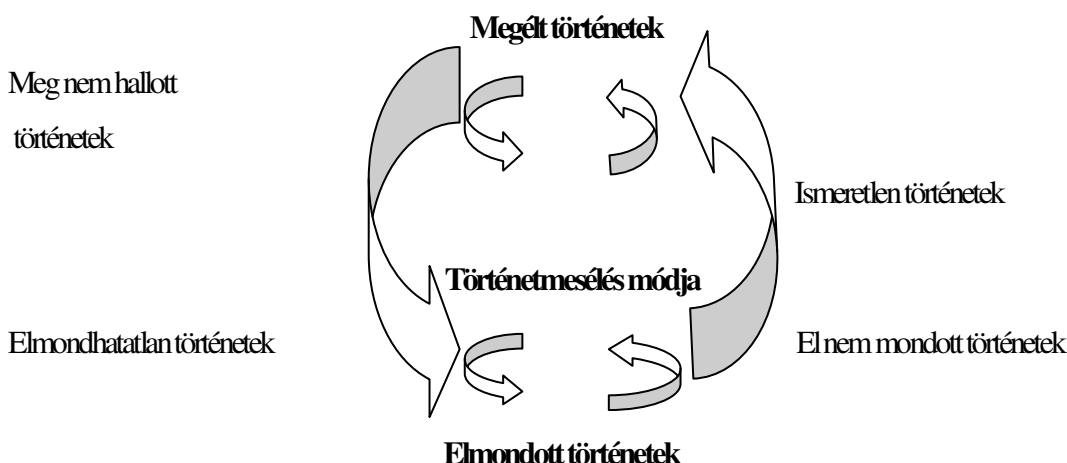
Az X gyár gépének meghibásodásáért történő felelősségrevonáshoz kapcsolódó kommunikatív cselekmények értelmezését tehát jelentősen befolyásolják a további érintettek és a közvetetten kapcsolódó értelemadási folyamatok. Ezek figyelembevételével érthetjük meg azokat a logikai erőhatásokat, amelyek a cselekvőkre hatottak, és amelyek az adott helyzetben a kötelezettségérzetüket és döntéseiket alakították (Pearce, 2004).

Az ÉKM LUUUUTT modellje

Az ÉKM meglehetősen furcsa elnevezésű **LUUUUTT modellje**, angol nyelvű kezdőbetűkből álló mozaikszó. Az LUUUUTT modell elemei az úgy nevezett *megélt történetek* (L), *az el nem mondott történetek* (U), *a meg nem hallott történetek* (U), *ismeretlen történetek* (U), *az elmondhatatlan történetek* (U), *az elmondott történetek* (I) és *a történetmesélés módja* (I).⁵⁹ Ezeknek az elemeknek a szembeállításával az ÉKM különösen hatékonyan tárhat fel ellentmondásokat a megélt történetek és elmesélt történetek vagy éppen a vallott célok és a megvalósuló eredmények között (Pearce, 2007). Ez az elemzési eszköz egyaránt gazdagíthatja a konkrét kommunikációs események megértését a ÉKM-et alkalmazó kutatómunkában, a tanácsadói, szervezetfejlesztői és mediátori szerepekben, melyeket egy összegző ábrával is szemléltetek olvasóim számára.

⁵⁹ Az ÉKM LUUUUTT modelljében az angol nyelvű megfelelői a rövidítéshez tartozó elemeknek a következők: (L) lived stories, (U) untold stories, (U) unheard stories, (U) unknown stories, (U) unmentionable stories, (I) stories told, (I) storytelling.

6.7. ábra Az ÉKMLUUUUTT modellje (Forrás: Pearce, 2006, p. 20 alapján)



Az eszköz alkalmazása során érdemes *az elmondott történetekből (I) és a történetmesélés (I)* módjából kiindulni, és megfigyelni, hogy az elmondott történetekben milyen mértékben jelenik meg a többi szereplő különbözőségének figyelembevétele és a hajlandóság az ehhez való alkalmazkodásra. A *történetmesélés (I)* módjából kitűnik, hogy mennyire vádló a kommunikáció vagy ellenkezőleg a cselekvő mennyire képes osztozni a felelősségben és kifejteni saját kétségeit és bizonytalanságait (Pearce, 2004). A gép meghibásodásáért való felelősségre vonás kommunikatív cselekményeinek elemzése során például érdemes figyelmünket arra összpontosítani, hogy Béla milyen módon számol be a felelősségre vonás eseményéről. Történetmesélésének módja magában foglal-e bizonyos mértékű bizonytalanságot azzal kapcsolatban, hogy a gép meghibásodásának valóban voltak-e olyan előzményei (például szokatlan zörejek), amelyeket Géza jelenthetett volna a vezetőség irányába. Fontos megvizsgálnunk, hogy a vezető részéről (Béla) a történetmesélés módja alapvetően vádló stílusban történik-e, vagy esetleg tartalmaz bizonyos nyitottságot mások szempontjainak befogadására. Ebben az esetben például arra, hogy a karbantartást alapvetően lehetetleníti el, hogy csak a legszükségesebb alkatrészek beszerzésére van lehetőség az X gyárban.

A vádló, bezárkózódó történetmesélés esetében a kutatónak és a tanácsadónak egyaránt lehetősége van arra, hogy a negatív kimenetelű eskaláció lelassítása érdekében ezen a ponton tisztázó kérdésekkel lassítsa a folyamatot, igyekezzen felszínre hozni azokat a bizonytalanságokat, amelyek segíthetnek abban, hogy a *meg nem hallott történetek (U)* vagy *az el nem mesélt történetek (U)* felszínre kerülhessenek. Gyakorlati szempontból a módszer alkalmazásának az átfogóbb megértésen kívül az is célja, hogy a *történetmesélés (I)* módját megváltoztassa és ezáltal pozitív irányba befolyásolja a kommunikatív cselekmény hatásainak irányát (Pearce, 2004).

6.2.2. Kritikus momentumokat tartalmazó szervezeti folyamatok elemzése az ÉKM eszközeivel

A kutatásom elemző részének következő részében a párhuzamos multiparadigmatikus kutatói szemlélet előnyeinek kiaknázása érdekében azoknak a szervezeti folyamatoknak a részletes vizsgálatát fogom elvégezni, amelyeknek alapos kritikai szemléletű vizsgálatát már a 6.1-es fejezetben elvégeztem. A kommunikatív cselekménysorozatok megválasztásakor arra is különleges figyelmet fordítottam, hogy a rendelkezésemre álló adatok alkalmasak legyenek az ÉKM eszköztárával történő részletes és pontos elemzésre. Az általam kiválasztott folyamatok értelmezhetőek a munkavállalók életében fontos szerepet betöltő olyan munkahelyi stressz folyamatokként, melyek eseménysorozata a szervezeti valóság közös munkavállalói konstrukciója szempontjából kritikus momentumokat tartalmaz.

Kutatásommal egy meglehetősen hosszú, két éves időszak, X gyárra vonatkozó történéseiről kaptam retrospektív módszerrel információkat. Ezek közül a fenti kritériumoknak leginkább megfelelő szervezeti folyamatoknak azok a kommunikatív cselekvéssorozatok bizonyultak, amelyek kulcsfontosságú eseményei az adatgyűjtéshez közeli időpontban történtek, és ennél fogva az érintettek számára viszonylag pontosan felidézhetőek voltak. További nem titkolt szándékom volt, hogy a kiválasztott kommunikatív cselekmények sorozata ne csak a szenvedéssel teli társas valóság kialakítására mutasson példát, hanem alkalmas legyen arra is, hogy legalább egy halvány reménysugárként megjelenítse egy együttműködőbb társas világ és szervezeti valóság felé mutató lehetséges utakat.

Mindezen szempontok alapján választottam ki az értekezés kritikai olvasatában már alaposan elemzett két szervezeti folyamatot, a perola égetés bevezetésének folyamatát és a létszámtervezés folyamatát. Mindkét folyamat kiemelkedik a munkahelyi stressz kedvezőtlen testi-lelki következményei és a munkavállalók által észlelt igazságtalanság szempontjából, ugyanakkor a kritikai szemléletű elemzés eredményeinek jelentős gazdagítása várható az ÉKM elemzési repertoárját felhasználó posztmodern szemléletű vizsgálattól. Az X gyár szervezeti folyamatairól és társas valóságáról szóló posztmodern olvasat bemutatásához az ÉKM eszközei közül a cselekvő értelemadás hierarchikus modelljét, a logikai erőhatások négy aspektusának modelljét, a szerepentin modellt, a százszor-szép modellt és az úgynevezett LUUUUTT modellt fogom használni.

6.2.2.1. A perola égetés bevezetési folyamatának elemzése

Értekezésem kritikai olvasatában részletesen megismerhettük a perola égetéshez köthető testi-lelki következményeket és bemutattam, hogy ez a folyamat hogyan járul hozzá az X gyár szervezeti valóságát alapvetően meghatározó mély struktúrák kialakulásához. A perola égetéshez kapcsolódó események valamennyi fókuszcsoporthoz interjú és személyes mélyinterjú során előkerültek, hiszen ennek a technológiának a bevezetése váltotta a ki a legjelentősebb ellenérzéseket a gyár dolgozóiból. Ennek a technológiaváltoztatási folyamatnak a jelentőségét felismerve, már az adatgyűjtés kezdeti szakaszától arra törekedtem, hogy részletesen feltárjam az X gyár különbö-

ző hierarchikus szintjein dolgozó munkavállalók értelmezését a perola égetés bevezetéséhez kötődő kritikus momentumokkal kapcsolatban. Elemzésem posztmodern olvasatának elkészítéséhez, az ÉKM módszertani útmutatásainak megfelelően, először összegyűjtöttem azokat a perola égetés bevezetéséhez kapcsolódó kommunikatív aktusokat, amelyek egyben a folyamat kritikus momentumait jelentették, és amelyek időrendben egymást követve jelentős hatással lehettek egymásra.

A perola égetés bevezetésének folyamata azzal a Mirdori döntéssel kezdődött, hogy a perola égetés technológiáját bevezetik az X gyárban. Az új anyag égetésének technológiai bevezetését Mirdor kivitelezte és felügyelte, az X gyár vezetése és dolgozói ennek megvalósításába nem szólhattak bele. A perola égetésével kapcsolatban az anyag alkalmazásának kezdetétől fogva rengeteg probléma merült fel, amit az X gyár munkásai ugyan jeleztek a vezetőiknek, mégis úgy érezték, mintha a „falnak beszélhének”. Ezt követően történt néhány kisebb baleset (berobbanás) a gyárban a perola égetéséből kifolyólag. A veszélyhelyzeteket a gyár munkásai sikeresen elhárították, majd a középvezetők írásba foglalták a Mirdori központ számára a technológia alkalmazásával kapcsolatos problémákat. Ekkor a Mirdori vezetés egy fiatal mémököt küldött (tartósan) az X gyárba, hogy a felmerült technológiai problémákat megoldja. A gyár munkásai körében ezzel egyidejűleg egyre erősödtek azok a szóbeszéddek, hogy a perola ilyen formájú égetése súlyosan veszélyezteti az egészséget. A gyárat ezt követően néhány hónapra ideiglenesen leállították (a gyártott termékek iránti csökkenő kereslet miatt), majd az újraindítás már a perola égetés nélkül valósult meg, visszaállítva az eredeti égetési anyag használatát.

Az ÉKM szerpentin modelljének bemutatásakor már beszámoltam arról, hogy kutatásom adatgyűjtése során nem volt lehetőségem a Mirdori központhoz tartozó szerelők szempontjából is megismerni ezt az eseményt. Ebből kifolyólag elemzésem az X gyáron belüli kommunikatív folyamatok elemzésére irányul, és csak azt képes rekonstruálni és vizsgálat tárgyává tenni, hogy a Mirdori döntést a magyarországi gyár szereplői (a fizikai munkások és a vezetői körhöz tartozó dolgozók) hogyan valósították meg: belső kommunikációjuk és cselekvéseik által milyen társas valóságot hoztak létre. A perola égetés bevezetéséért a munkások egyértelműen a Mirdori központ felelősségét hangsúlyozzák, ugyanakkor az X gyár igazgatója és középvezetői hivatalosan soha nem szálltak szembe ezzel a döntéssel. Informális jelzéseikkel a gyár középvezetői kifejezik a perola égetés technológiájával kapcsolatos ellenérzéseiket, formálisan mégis végrehajtják és végrehajtatják a Mirdori döntéseket és így módon helyben ők válnak a központi akarat képviselőivé. Annak ellenére csapódnak le a középvezetőknél az új technológiával kapcsolatos erőteljes indulatok, hogy ők maguk is legszívesebben elfelejtenék az egészet.

Az ÉKM szerpentin modellje és a cselekvő értelemadás hierarchikus modellje segítségével elsőként tehát a perola égetés bevezetéséhez kapcsolódó kritikus momentumokat, kommunikatív cselekményeket ábrázolom az alábbi 6.8.-as ábrán:

6.8. ábra: A perola égetés bevezetéséhez kapcsolódó kommunikatív cselekmények elemzése az ÉKM szerpentin modellje és a cselekvő értelemadás hierarchikus modellje segítségével

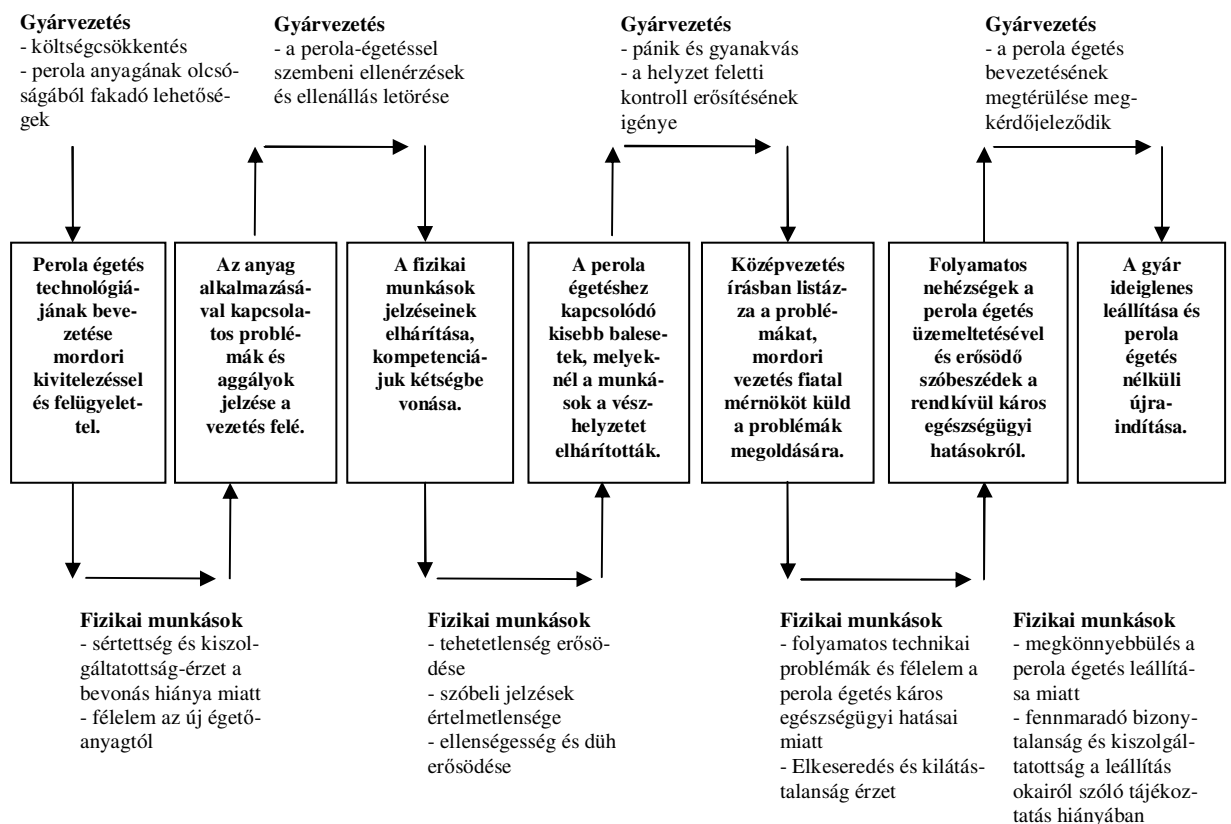
GYÁRVEZETÉS

Kultúra: Teljesítménykultúra, a hatékonyság és költségcsökkentés központi értékek

Epizód: A perola égetés bevezetésével jelentős költségek takaríthatók meg

Kapcsolat: Alapvető bizalmatlanság (a munkások minden változtatásnak ellenállnak)

Önértelmezés: Feladatom a Mirdori döntés megvalósítása



Kapcsolat: Megaláztatottság, kiszolgáltatottság, ellenségesség és düh

Önértelmezés: El kell érnünk a perola égetés kivezetését

Epizód: A perola égetésének bevezetésével rajtunk kísérleteznek és veszélyeztetik az egészségünket

Kultúra: Kiszolgáltatottság és tehetetlenség, minden változás a mi kárunkra történik

FIZIKAI MUNKÁSOK

Az ÉKM két integráltan használt modelljének alkalmazásával vizsgálhatjuk meg a gyár belső szereplőinek egymásba ágyazott értelemadását, azokat az egymással hierarchikus kapcsolatban lévő történeteket, amelyek a perola égetés eseménysorozatára vonatkoznak. A gyárvezetés és a fizikai munkások számára is a saját kultúra lesz a legfelsőbb szintű történet, amely meghatározza az alsóbb szintű értelemadás lehetőségeit. A gyár vezetősége számára a hatékonyság és költségcsökkentés minden áron való erőltetése a meghatározó kultúra, míg a fizikai munkások számára a változások „elszenvedése” és az ezekből fakadó kiszolgáltatottság. A 6.6-os ábrán jelzett történeteket és értelemadási szinteket a gyárvezetés és a fizikai munkások szempontjából a következő módon ragadhatjuk meg részletesebben:

Gyárvezetés:

Kultúra: A gazdasági válság és gyárbezárások időszakában a korábbinál erősebbé válik a hatékonyság kultúrája, a technológiai változtatásokkal elérhető költségcsökkentés, melyekért adott esetben mindenkinek késznek kell lenni áldozatot vállalni.

Epizód: A perola égetés technológiájával sikeres bevezetés esetén rendkívüli megtakarításokat lehet elérni, ami akár a gyár megmenekülését is jelentheti. Az új technológiát ezzel az anyaggal máshol még nem próbálták ki, de az elérhető előnyök magyarázzák a kísérleti üzemmel vállalt kockázatokat.

Kapcsolat: A munkások véleményére semmilyen változtatással kapcsolatban se lehet adni, hiszen válogatás nélkül ellenállnak minden kezdeményezésnek.

Önértelmezés: Vezetőként az a feladatom, hogy a lehetséges legalacsonyabbra csökkentsem a gyár működési költségeit és ehhez a perola égetés bevezetésére vonatkozó Mirdoni döntés megvalósítására van szükség.

A gyárvezetés nézőpontjához hasonlóan tárhatóak fel az egymásba ágyazott történetek és értelemadás a fizikai munkások szempontjából is.

Fizikai munkások:

Kultúra: A gyár működtetése és a technológiai változtatások mindig a mi kárunkra történik. A kizsákmányolás ellen tehetetlenek vagyunk, kiszolgáltatott helyzetben küzdünk a túlélésért.

Epizód: A perola égetés bevezetésével úgy akarnak költséget csökkenteni, hogy közben velünk kísérleteznek és a mi egészségünket teszik kockára.

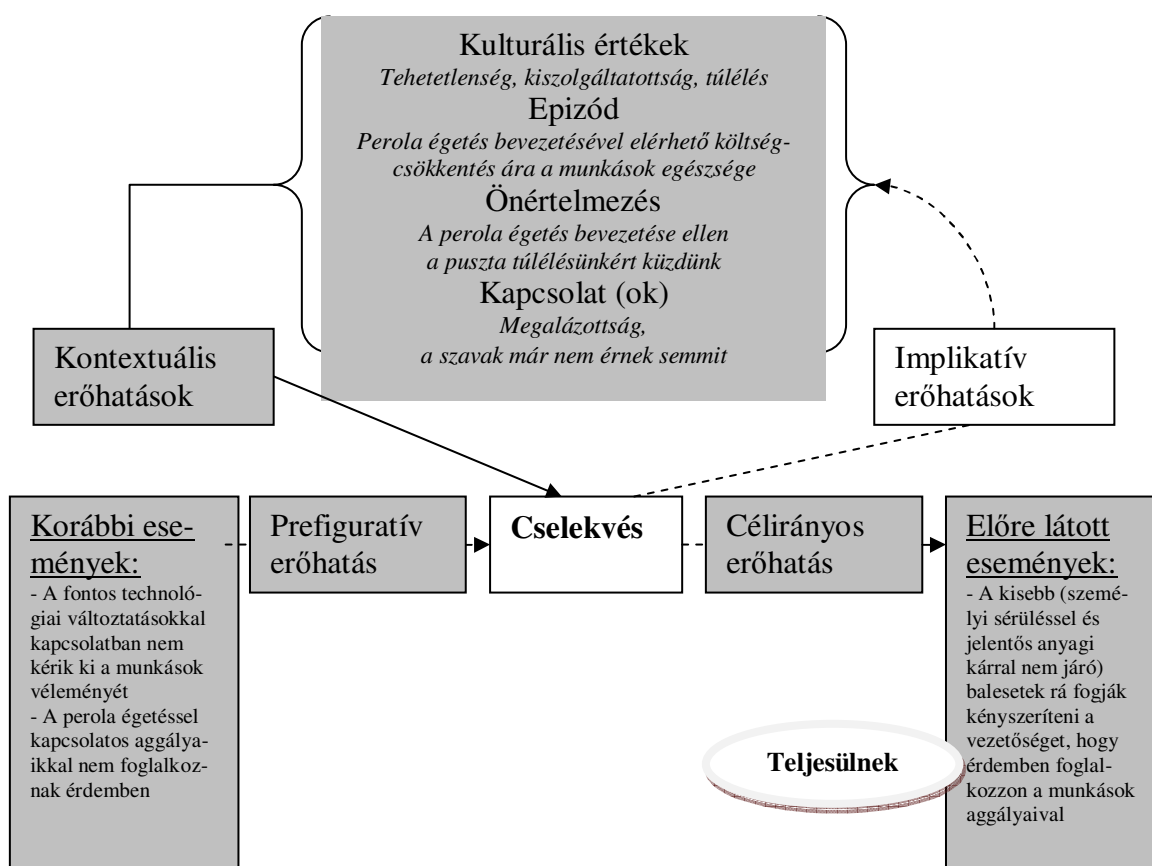
Önértelmezés: Tehetetlenek és kiszolgáltatottak vagyunk, de a pusztán túlélésünk múlhat azon, hogy a perola égetésének leállítását el tudjuk-e érni.

Kapcsolat: A vezetőség megaláz és semmibe vesz minket, a szavaink már nem érnek semmit, olyanok „mintha a falhoz” beszélénk, más módon tudjuk csak az értesükre hozni a helyzet komolyságát.

Az egymásba ágyazott kontextusokon keresztül megismert történetek segítségével láthattuk, hogy a gyárvezetés és a fizikai munkások markánsan különböző értelmezései, hogyan vezettek egy költségeit és eredményeit tekintve sikertelen technológiai változtatás kritikus eseményéhez. Mindez rendkívüli módon veszélyeztette a gyárban dolgozók egészségét és a már amúgy is megdőbbentően alacsony szintű bizalmat tovább erodálta az X gyárban. Az események alakulásának és a fizikai munkások egymásba ágyazott történeteinek alapos vizsgálatával feltárható, hogy a munkások elkeseredett helyzetükben olyan kommunikatív cselekvés lehetőségét keresték, amelyre a gyár vezetősége már „kénytelen” odafigyelni. Elképzelhető, hogy a perola égetéshez kapcsolódó kisebb balesetek egy része akár elkerülhető vagy megelőzhető lett volna, ugyanakkor az apró balesetek jelentették azt a kommunikatív aktust, amelyre már a Mirdori döntéshozóknak is reagálniuk kellett.

A következőkben a perola égetés bevezetésének folyamatában meghatározó szerepet betöltő részvevők cselekvéseit és a döntéshozatalukat befolyásoló „kötelezettségérzeteket” indukáló erőforrásokat fogom górcső alá venni. Az ÉKM elemzési eszköztárából a *logikai erőhatások négy aspektusa modell*t a fizikai munkások cselekvésének alaposabb vizsgálatához fogom felhasználni, míg a *szelektív modell*t a középvezetők sajátos helyzetének jobb megértése érdekében fogom alkalmazni. Elsőként nézzük meg tehát, hogy milyen erőhatások befolyásolták legerősebben a munkások kommunikatív cselekvését:

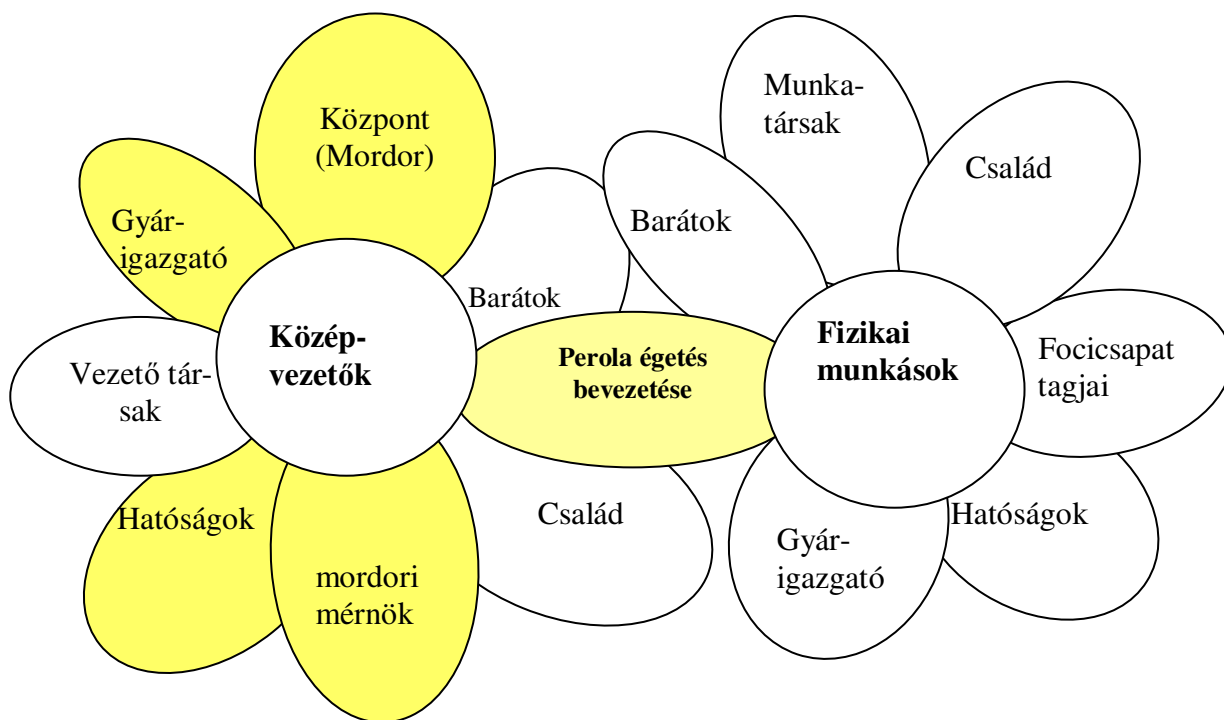
6.9. ábra: A logikai erőhatások négy aspektus modelljének alkalmazása a fizikai munkásokra



A perola égetés bevezetésének esetében a fizikai munkásokra irányuló erőhatások közül egyértelműen kiemelkednek a prefiguratív és kontextuális erőhatások. A technológia változtatásokhoz kapcsolódó korábbi tapasztalatok megegyeztek a perola égetés bevezetésénél tapasztaltakkal, hiszen az X gyár vezetősége nem veszi figyelembe a munkások véleményét és aggályait, nem tartja kompetensnek a munkásokat ebben a kérdésben. Rendkívül erőteljesek továbbá a kontextuális erőhatások, hiszen a munkások cselekedeteik tekintetében elsősorban a kiszolgáltatottság, a megalázottság, a túlélésért való küzdelem történeteire építenek. Ezek dominálják a munkások „kötelezettségérzetét”, amelyet egy célirányos erőhatás is befolyásol, még pedig az a törekvésük, hogy a pusztán túlélésük érdekében minden áron el akarják érni, hogy a cég vezetése végre komolyan foglalkozzon a perola égetés bevezetésének problémájával. Ezek a célirányos erőhatások jelentősnek tekinthetők, ugyanakkor leginkább a prefiguratív és kontextuális erőforrások által meghatározott keretek között mozognak. Megállapítható, hogy a perola égetés esetében a leggyengébbek az implikatív erőhatások. A fizikai munkásokra sokkal inkább hat a túlélés motivációja, és csak kevésbé az így elérhető erőforrások erősítése, melyek közül talán a tehetetlenségérzet csökkentése emelhető ki.

A korábbiakban már utaltam a középvezetők sajátos helyzetére, akik a perola égetés bevezetése kapcsán a gyár vezetését képviselve úgy kerültek súlyos konfliktusba a fizikai munkásokkal, hogy közben valójában maguk is rendkívül aggályosnak tartják az új anyag alkalmazását. Az ÉKM ~~szükség~~ modelljének segítségével szemléletesen ábrázolhatjuk azokat a kapcsolatokat, amelyek közvetetten részeivé válnak a középvezetők és munkások közötti konfliktusnak:

6.10. ábra: Az ÉKM százszorszép modelljének alkalmazása a középvezetők és a fizikai munkások közötti konfliktusra a perola égetés bevezetésével kapcsolatban



A 6.10-es ábra segítségével jól szemléltethető, hogy a középvezetők és a fizikai munkások közötti konfliktus egy lényegesen összetettebb kapcsolat- és konfliktusrendszer része. A középvezetők a Mirdori központ képviselőitől és a gyárigazgatótól hatalmi szóval kapják az utasítást a perola égetés bevezetésének megvalósítására. Állásukat féltve, a középvezetők ezeknek az utasításoknak nem szegülnek ellen annak ellenére, hogy tudatában vannak a hiányos hatósági engedélyezésnek, a technológiai problémáknak és a súlyos egészségügyi kockázatoknak. A középvezetőkre irányuló ellentmondó szerepelvárásokból fakadó konfliktus mellett, a mélyinterjúkból feltárható volt az a belső vívódás és értékkonfliktus is, amelyet valószínűsíthetően jelentősen erősítettek a családtagokkal és barátokkal folytatott párbeszéd. A személyesen vallott értékek (emberi élet értéke) és a követett értékek (emberi egészség tudatos veszélyeztetése) itt egyértelműen összeütközésbe kerültek egymással. Mindennek ellenére a középvezetők és a fizikai munkások közötti együttműködésre a perola égetés kivezetése érdekében nem került sor. A középvezetők ugyan összeírták a technológiai problémákat a balesetek után a Mirdori központ számára, ugyanakkor nem vállalták fel a nyílt összefogást a munkásokkal és a konfliktusvállalást a gyárigazgatóval vagy a cég központi döntéshozóival szemben.

A fizikai munkások kiszolgáltatottsága nagyon hasonló több szempontból is a középvezetők kiszolgáltatottságához, akiket alapvetően a félelem mozgat és képtelennek bizonyultak érdekeik nyílt képviselésére. A perola égetés kivezetése a korábbi serpentin modellen is bemutatott módon nem tekinthető az X gyár kezdeményezéseinek eredményének. A gyár újraindításakor már nem alkalmazzák a perola égetését, ugyanakkor ennek okairól nincs hivatalos kommunikáció és teljes a dolgozók bizonytalansága. Egyes gyárban terjengő szóbeszéd szerint, a megemelkedett ár mellett már nem gazdaságos és az amortizációs költségek is túl magasak ezzel a technológiá-

val. Más szervezeti pletykák szerint a vállalat a botrányokat elkerülendő egész kömýékbeli eperföldeket vásárolt fel és szántott be, sőt többen vélték természetvédelmi mérő-kocsikat felfedezni a gyár kömýékén. Kutatásom idején a perola anyagát égetésre nem használják az X gyárban, ugyanakkor maga az anyag és a hozzákapcsolódó félelem meghatározó része maradt a gyár életének. Mivel a kivezetés okairól biztos információval a dolgozók nem rendelkeznek, ezért a fizikai munkások és a középvezetők számára is állandó fenyegetettséget jelent újbóli bevezetésének lehetősége.

6.2.2.2. A mýszakbeosztás folyamatának elemzése

Posztmodern olvasatú elemzésem következı részében a perola égetés bevezetésének elemzéséhez hasonló megközelítéssel fogok egy, a létszámtervezés folyamatához szorosan kötődő eseménysort, a mýszakbeosztás folyamatát és kritikus momentumait vizsgálni. Az eddigiek során a mýszakbeosztáshoz kapcsolódó kommunikatív cselekménysorozatot részletesen nem vizsgáltam, ugyanakkor az adatgyűjtés idıszakának aktuális eseményei és kutatói megfigyeléseim lehetővé teszik, hogy az ÉKM eszköztárával ezt a folyamatot alaposan feltárjam, és ezáltal gazdagítsam megértésünket az X gyár társas valóságának létrejöttével kapcsolatban.

Az ÉKM szerpentin modelljének megfelelıen elsıként összegyűjtöttem azokat a mýszakbeosztáshoz kapcsolódó kommunikatív eseményeket, amelyek idırendben egymást követve hatással lehetnek egymásra. Kiindulópontnak tekintetem az adatgyűjtésemet nem sokkal meglelızıen beüzemelt új gép érkezését, melyet a továbbiakban „aprítógépnek” fogok nevezni.⁶⁰ Ez a változás a létszámdirektíva és a teljesítménynorma alapvetı újragondolását tette szükségessé. Ezt követte az aprítógép első mőködési idıszaka, melyet a kiugró selejtarány és a munkavállalók rendkívüli fizikai megterhelése jellemzett. Ezt követte a mýszakbeosztás megváltoztatása hat egymást utáni éjszakán való munkavégzésre. Ezután tovább nıtt a munkavállalók fáradtsága és felháborodása, majd a mýszakbeosztást visszaállították az eredeti pihenınapokkal elválasztott három egymást követı nappali és éjszakai tizenkét órás mýszakra.

A téli karbantartás idejétıl kezdıdően a mýszakbeosztáshoz kapcsolódó újabb cselekmények sorozatát figyelhetjük meg, hiszen ekkor nem volt szükséges az éjszakai munkavégzés és más mýszakbeosztás lépett életbe. A gyár januári újraindulását közvetlenül meglelızıen a gyárigazgató bejelentette, hogy a mýszakok reggel 6 órától, este 6 óráig illetve eset 6 órától reggel 6 óráig fognak tartani. A bejelentést általános tiltakozás követte és a szakszervezet képviselıje aktívan fellépett az 5 óra 45 perces kezdés érdekében. Az igazgató szavazást hirdetett, és az 5 óra 45 perces kezdést választották a munkások, egy különállóan dolgozó osztály kivételével, akik a többiekıl függetlenül 6 órakor is el tudják kezdeni a munkájukat. A mýszakbeosztást a szavazásnak megfelelıen alakították ki és alkalmazzák az X gyárban.

⁶⁰ Az új gép valójában nem aprítógép volt, valamennyi technológiai elnevezést megváltoztattam annak érdekében, hogy az X gyár ne legyen beazonosítható.

Az ÉKM serpentin modelljének bemutatásakor egy egyszerűbb példán keresztül illusztráltam, hogy ez az elemzési eszköz kiválóan alkalmas arra, hogy egy szervezeti folyamathoz kapcsolódó, több kritikus momentumot tartalmazó eseménysorozatot és ezek kapcsolatait jól áttekinthető formában ábrázolja. Az X gyár esetében az egymás kommunikatív csekvéseit kölcsönösen értelmező és azokra reagáló szereplőkként elsősorban a gyárvezetés és a fizikai munkások azonosíthatóak. Ennél fogva elemzésemet a 6.2.1-es fejezetben kifejtett részletes indoklásnak megfelelően kétszereplős elemzésként végzem el. Ebben az elemzésben a gyárvezetés alatt elsősorban a gyárigazgatót, a gyárigazgató-helyettest és a technológiáért felelős vezetőt értem.

Elsőként a serpentin modell és csekvő értelemadás hierarchikus modelljének segítségével a csekvéménysorozat első (az új aprítógép beüzemeléséről és a műszakbeosztás teljes megváltoztatásáról szóló) szakaszát elemzem részletesen, melyet a következő 6.11.-es ábrán mutatok be:

6.11. ábra: A műszakbeosztás kommunikatív cselekményeinek elemzése az ÉKM szerpentin modellje és a cselekvő értelemadás hierarchikus modellje segítségével (1. szakasz)

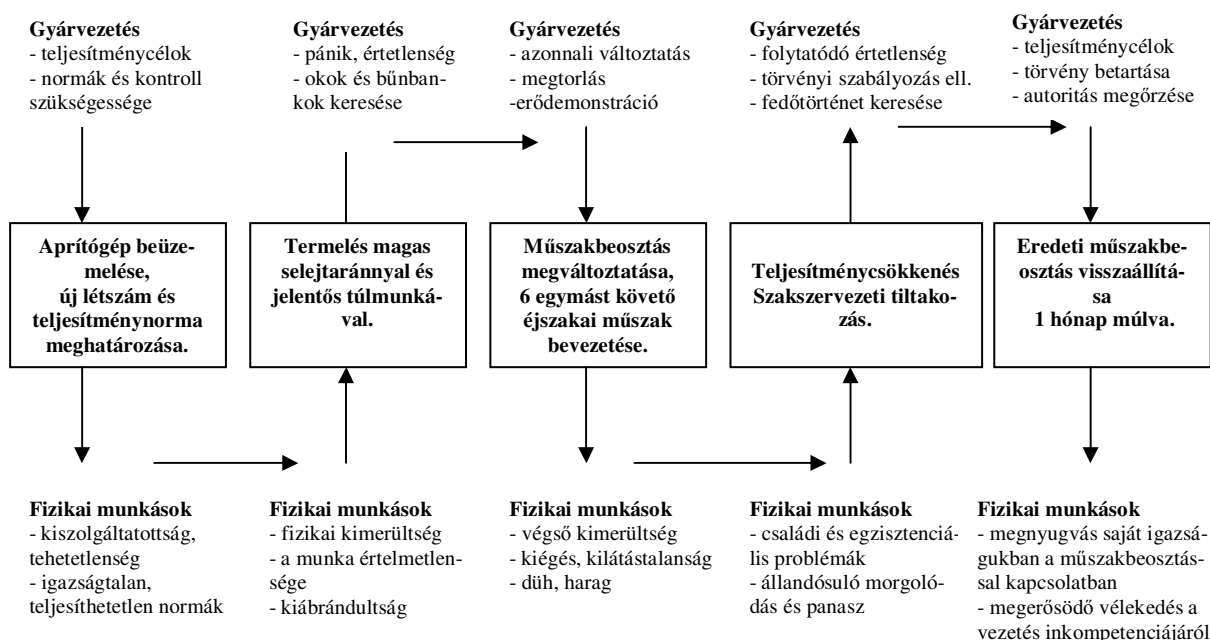
GYÁRVEZETÉS

Kultúra: Teljesítménykultúra, a hatékony munkavégzés kényszerítése

Epizód: Az új technológiához minimális létszámmal maximális teljesítményt rendelni

Kapcsolat: Alapvető bizalmatlanság

Önértelmezés: Az én feladatom az intenzív munka kikényszerítése



Kapcsolat: Bizalmatlanság, sértettség, ellenségesség és düh

Önértelmezés: Megmutatjuk, hogy nélkülünk nem megy a dolog.

Epizód: Az új technológia/gép arra lesz jó, hogy intenzívebb munkával kevesebbet keressünk.

Kultúra: Kiszolgáltatottság és tehetetlenség, minimum erőfeszítés a túlélésért

FIZIKAI MUNKÁSOK

Az ÉKM két modelljének integrált alkalmazásával szemléletes módon mutathatók be azok az egymásba ágyazott történetek és értelemátvitelések, amelyek feltárják számunkra, hogy az eseménysorozat szereplői, az X gyár vezetése és munkásai, miért értelmezik teljesen különbözően önmaguk számára a történeteket és közelebb kerülhetünk annak megértéséhez is, hogy az egymást követő események hogyan függnek össze egymással.

Az előző ábrán csak röviden bemutatott egymásba ágyazott értelemátviteléseket a gyárvezetés szempont-
jából nézve a következőképpen fejthetjük ki részletesebben. Az értelemátvitelések elsőként bemutatott szintje alapve-
tően fogja meghatározni a következő szinten elérhető lehetséges értelmezéseket.

Gyárvezetés:

Kultúra: A mérvadó kultúra domináns eleme a teljesítményközpontúság és a hatékonyság. A rendelkezésre álló emberi és technikai erőforrásokból kihozható eredményhez képest alárendelt jelentőségűek a munkásokat érintő következmények.

Epizód: Új aprítógép beüzemeléséből fakadó technológiafejlesztést úgy kell megvalósítani, hogy az elérhető minimális létszámtervek mellett a technikailag lehetséges legmagasabb normaszintet írjuk elő és követeljük meg a munkásoktól.

Kapcsolat: A munkások nem törődnek semmivel, képtelenek a felelősségvállalásra. Semmit nem lehet rájuk hagyni és lehetetlen megbízni bennük.

Önértelmezés: Vezetőként az a feladatom, hogy elvárjam és kemény kézzel ellenőrizsem az intenzív munkavégzést, ezáltal biztosítsam a hatékony termelési teljesítményt.

A gyárvezetés nézőpontjához hasonlóan a kommunikatív cselekmények fizikai munkások általi olvasatát szintén az egymásba ágyazott értelemtársítások bemutatásán keresztül tudjuk feltárni. A munkások számára is a kultúra jelenti a legmagasabb, legmeghatározóbb értelemadási szintet, ennél fogva a hierarchikus sorrendnél sokkal markánsabb különbségeket találunk az értelemtársítások tartalmában.

Fizikai munkások:

Kultúra: Kiszolgáltatottság és tehetetlenség uralja a munkavégzést. Bármiféle kezdeményezés és igyekezet teljesen értelmetlen. Minimális erőfeszítéseket érdemes csak tenni a túléléshez és a kirúgás elkerülése érdekében.

Epizód: Az új technológia bevezetésével a vezetés a valódi lehetőségektől teljesen elrugaszkodott célokat fogalmaz meg. A létszámot és a teljesítménynormát úgy határozza meg, hogy az elviselhetetlenség fokozza a munka intenzitását és eleve teljesíthetetlen normák teljesítése lesz a bónusz feltétele.

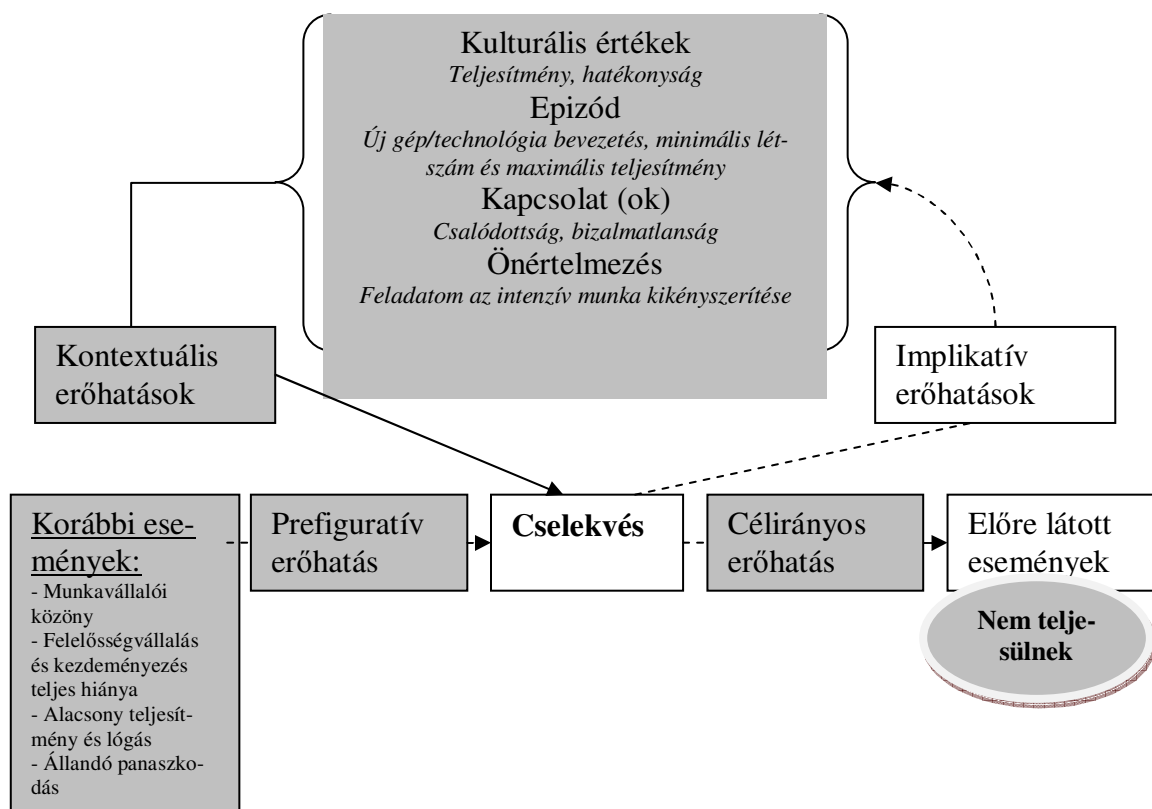
Önértelmezés: Elhanyagolt munkások vagyunk, akiknek a véleményét megint nem kérdezték meg, és akikkel ismét csúnyán elbántak. Azért is megmutatjuk, hogy nélkülünk nem lehet ezt a technológiaváltást és műszakbeosztás átalakítást megvalósítani.

Kapcsolat: A vezetés nem vesz emberszámba minket, nem bízhatunk bennük, megszolgált a dühünket és haragunkat.

Az értelemadás egymásba ágyazott kontextusainak feltárása után az eseménysorozat elemzése tovább folytatható az ÉKM *logikai erőhatások négy aspektusa modelljének* segítségével. Ennek az elemzési eszköznek a segítségével arra keressük a választ, hogy az egyes szereplők döntéseiben és cselekvéseikben melyek voltak a legfontosabb „kötelezettségérzetet” indukáló erőhatások.

A vezetőség esetében elemzéseim alapján úgy látom, hogy meghatározóak a prefiguratív és kontextuális erőhatások, bár nem elhanyagolhatóak a teljesítménnyel és hatékonysággal összefüggésbe hozható célirányos és implikatív erőhatások se. A vezetők cselekvését egyértelműen erősen befolyásolja, hogy egy olyan kultúrát hívnak meg erőforrásként, amelyben a termelékenységnek és technológiának alárendelt az ember, és a munkásokhoz fűződő kapcsolataikat is a múlt keserű tapasztalatai és a bizalmatlanság hatja át.

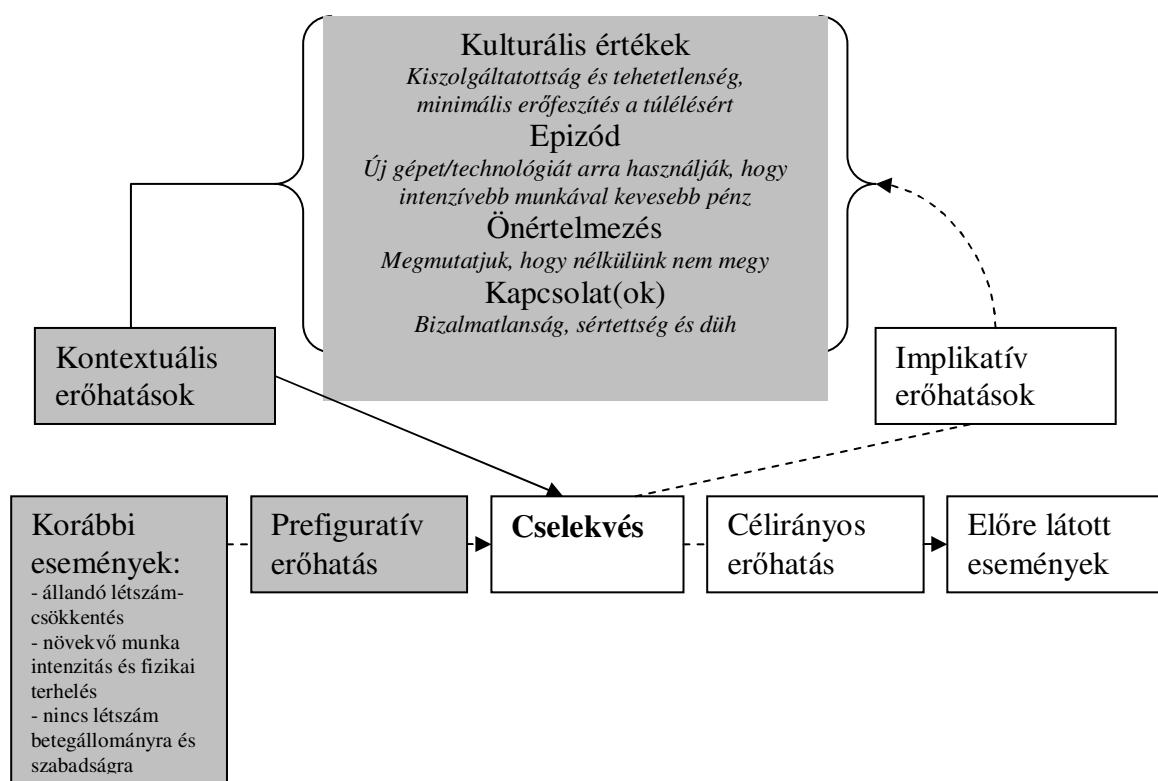
6.12. ábra: A logikai erőhatások négy aspektus modelljének alkalmazása a vezetőkre



Az erőhatások részletes elemzése rámutat arra a nagyon fontos eredményre, hogy a vezetők döntéseire és cselekedeteire erősen hatnak a teljesítménnyel kapcsolatos célirányos erőhatások, ugyanakkor ezek a célok a vizsgált cselekménysorozat során egyáltalán nem teljesülnek, sőt éppen a szándékolt hatással ellentétes következményeknek lehetünk tanúi. Ez az ÉKM eszköztárával feltárt eredmény nagyon fontos az X gyár érintettjei számára megfogalmazott javaslatok szempontjából. Éppen ezek azok a könnyen felismerhető, belső ellentmondások, amelyekre rámutatva talán a vezetők és a munkások is felismerhetik egy egészen másfajta attitűd, kommunikációs és cselekvési mintázat szükségességét. A vezetőségben „kötelezettségérzetet” okozó célirányos erőhatások és a kulturális értékre és önképre irányuló implikatív erőhatások teszik lehetővé azt, hogy a kudarcokból tanulva a vezetőség változtasson eddigi döntéshozatali módján és kommunikatív aktusain.

A vezetők esetében azonosított erőhatásokkal ellentétben a fizikai munkások esetében teljes mértékben dominálnak a kontextuális és prefiguratív erőhatások, és szinte egyáltalán nem jelennek meg a célirányos és implikatív erőhatások. A munkások nem rendelkeznek határozott jövőképpel, a közöttük uralkodó általános tehetetlenség érzésből következően lényegében lemondtak arról, hogy aktívan alakítsák saját életük és munkájuk alakulását. Valószínűleg ezzel szorosan összefügg, hogy a fizikai munkások esetében egy erőteljesen reaktív döntéshozatali és cselekvési gondolatmenettel találkozunk. Ennek megfelelően a 6.13.-as ábrán azt láthatjuk, hogy a munkások számára a múltban gyökerező kontextuális és prefiguratív erőhatások által létrehozott „kötelezettség-érzetek” lesznek meghatározóak és a jövőorientált gondolkodás teljes hiánya jellemző.

6.13. ábra: A logikai erőhatások négy aspektus modelljének alkalmazása a fizikai munkásokra



A logikai erőhatások négy aspektus modelljével végzett elemzés egyik fontos felismerése, hogy azok az implikatív erőhatások, amelyek jövőbemutató erőforrások lehetnének jellemzően nagyon negatív és destruktív tartalommal bírnak. A kapcsolatok kontextusának szintjén különösen lehangoló értelemadással találkozunk, hiszen ezt az általános bizalmatlanság, sőt ellenségeskedés jellemzi és egyik érintett félnél se jelenik meg a kapcsolatok javítására utaló szándék. Ennek ismeretében nem meglepő, hogy az X gyár vezetősege és a fizikai munkások közötti személyes kapcsolatok folyamatos és jelentős amortizálódása valósul meg.

Az ÉKM módszertani apparátusából az úgynevezett LUUUUTT modell lehet segítségünkre abban, hogy alaposabban feltárjuk a kommunikatív cselekménysor egyes résztvevőinek értelemadási folyamatát. A korábbiakban általánosságban már bemutatott modell elsőként az *elmesélt történetre* és a *történetmesélés módjára* hívja fel a figyelmet. A fizikai munkások elmesélt történetében például egyértelműen kitűnik, hogy az ő értelmezésükben a vezetőség minden ésszerű ok nélkül hozta meg a létszámra és teljesítménynormára vonatkozó döntéseit. A műszakbeosztással kapcsolatban pedig úgy értelmezik, hogy a vezetőség egyszeri felindultságból, a fontos szempontok figyelembe vétele nélkül hozott mindannyiuk életét rendkívüli módon megkeserítő döntést.

Márton: Múltkor az ésszerű beosztást amikor csinálták, mi? Hat éjszakát jöttünk.

Lajos: Na, az szép volt.

Márton: Észet monda, hogy azért jövünk így, hogy ne legyen annyira fáradtak.

Lajos: Hatodik délelőtt már hozzám nem lehetett szólni. (közbevág)

Márton: 3 nap szabad.

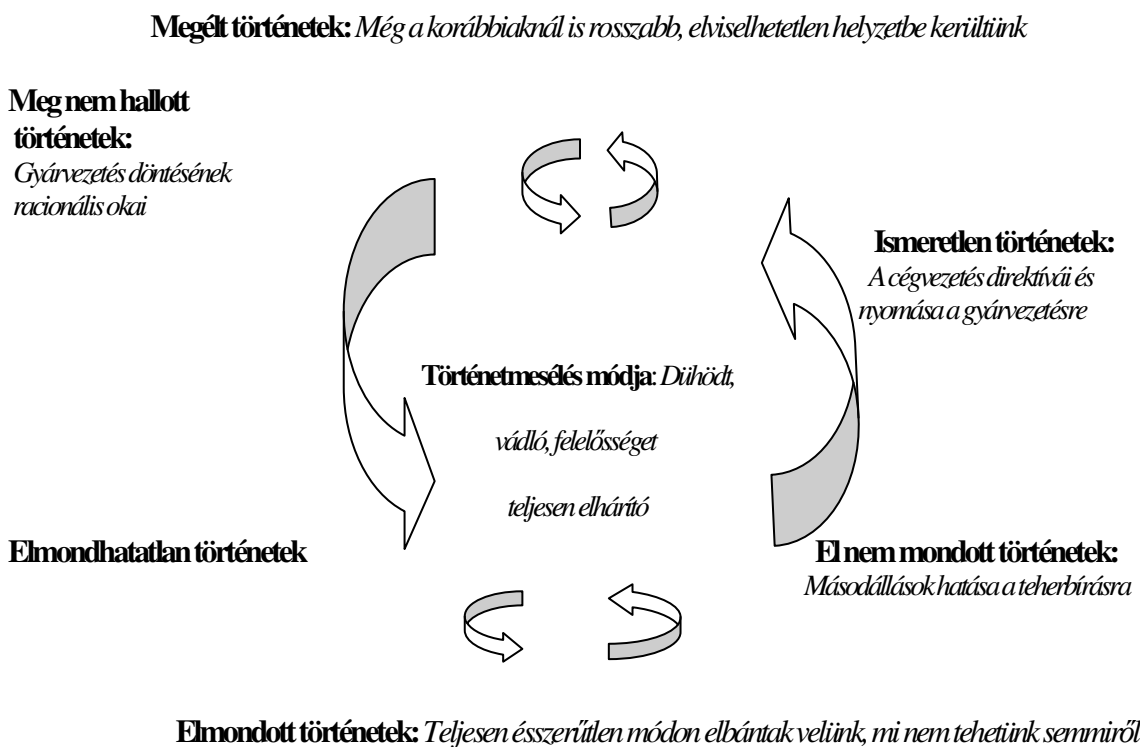
Lajos: Aludtam. (nem zavarja, hogy Márton folyamatosan beszél)

Márton: Erre az ember szervezete akkor sem tud átállni arra, hogy mert éjszaka alszik az ember. Akkor sem tud a szervezete átállni arra, hogy nappal vagy éjszaka te friss legyél. Főleg, ha hat napon keresztül jössz éjszakára, ez rengeteg. És ilyen jelszóval, hogy ez nem annyira fárasztó. Kinek? Nekem nem fárasztó otthon biztosan, szóval.

FCS2

A munkások részéről nem találjuk jelét annak a nyitottságnak, amely által a vezetőség szempontjainak megértéséhez juthatnának közelebb. Valójában fel se merül a munkásokban, hogy a vezetők esetleg valamilyen racionális gondolatmenet végén juthattak a műszakbeosztás megváltoztatásával kapcsolatos döntésre. Mindenféle bizonytalanság nélkül vetik el teljes mértékben ennek lehetőségét és kizárólag a vezetői alkalmatlansággal és a vezetői közönnyel magyarázzák a megítélésük szerint minősíthetetlenül rossz döntéseket. Az új műszakbeosztás, mint következmény értékelésekor a felelősséget teljes mértékben a vezetőségre hárítják és elutasítják annak a lehetőséget, hogy nekik szerepük lehetett a módosítás bevezetésében.

A történetmesélés módja dühödt, sértődött és kifejezetten vádló, melyet a munkásokból elsősorban az vált ki, hogy a vezetők döntéseiket a létszámtervek, a teljesítménynormák és a műszakbeosztás esetében is az érintettek megkérdezése nélkül és szempontjaik teljes figyelmen kívül hagyásával hozták meg. Ezek a történetek megerősítik a munkásokban azt az érzést mely szerint a vezetőség lenézi, és nem veszi emberszámba őket, sőt olyan „kopó alkatrészként” tekint rájuk, amely (aki) eldobható ha már nincsen szükség rá. Az LUUUUTT modell segítségével a következőképpen ábrázolhatóak a közvetlenül gyakran meg nem jelenő, ugyanakkor az értelmezés feltárása szempontjából fontos történetek:



Az LUUUUTT modell felhívja a figyelmünket tehát arra a fontos jelenségre, hogy a gyárban dolgozókhoz a fontos döntésekkel kapcsolatban vagy egyáltalán nem jut el a vezetőség magyarázata, vagy olyan indokokat kommunikálnak, amelyek érthetlenségükből vagy elfogadhatatlanságukból kifolyólag nevetség tárgyává válnak a munkások körében (*meg nem hallott történet*). A létszámnormatívákkal és teljesítménynormákkal kapcsolatban a munkások például semmilyen módon nem kaptak információt arról, hogy a cégvezetés milyen mértékig diktálja ezeket a gyárvezetés számára, ebből kifolyólag ezek *ismeretlen történeteknek* tekinthetők.

További fontos, de a munkások által *el nem mondott történet* az X gyárban végzett munka melletti másodállások kérdése. Más témákhoz kapcsolódva ugyanis többször elhangzik, hogy az alacsony fizetések miatt szabadnapjaikon sokan erre kényszerülnek. A műszakbeosztással és fáradtsággal kapcsolatban ez a történet nem kerül elő a munkások beszámolóiban, hiszen ez már a munkások felelősségének kérdéskörét is megnyitná, ráadásul egy olyan elemmel, amire hivatalosan a munkásoknak a pihenőnapjukon nem lenne lehetőségük.

A fentiekben bemutatott technológiai fejlesztéshez kapcsolódó létszámtervezésből és normameghatározásból kiinduló műszakbeosztási kommunikatív cselekménysorozat jól illusztrálja, hogy az egymástól nagyon különböző tartalmú kontextusokba ágyazott értelemadások milyen folyamat során, hoznak létre egy minden érintett által megszenvedett és igazságtalannak tartott munkahelyi stressz folyamatot. Ezt a helyzetet súlyosítja, hogy valójában egyik érintett fél se éri el céljait, a kiindulási állapothoz képest nem tudnak előre lépni és kizárólag testi túlterhelést és lelki megrázkódtatásokat szenvednek el. Megállapíthatjuk ugyanakkor, hogy ebben a

folyamatban legerőteljesebben a gyárvezetés és a fizikai munkások közötti kapcsolat sérül, melyből a cselekvéssorozat végére sikerül a még meglévő bizalomcsírákat is kiirtani. A fennálló probléma közös megoldása helyett az érintett felek a konstruktív, nyitott és együttműködő gondolkodás teljes hiányát mutatják és gyűlölködő, ellenséges légkört hoznak létre az X gyárban.

A műszakbeosztás kérdése tehát ebben a fázisban látszólag holtpontra jutott, hiszen visszarendeződött az eredeti állapot, ráadásul a kapcsolati tőke súlyos sérülése árán. A temeléssel kapcsolatos problémák ugyanakkor továbbra is fennmaradtak, ami a gyárvezetést a műszakokkal kapcsolatos további cselekvésre ösztönözte. Az eseménysorozatnak ez a második szakasza azért is különösen érdekes számomra, mert az adatgyűjtésem idejére esett, sőt néhány ehhez kapcsolódó kommunikációs aktust én magam is személyes hallhattam. A kommunikatív cselekmények ebben a második szakaszban néhány szempontból másképp alakulnak és kimenetüket tekintve olyan pozitív, előre mutató elemeket is tartalmaznak, amelyek a hasonló problémák, az X gyárban észlelt munkahelyi stressz és igazságtalanság folyamatok kezelésével kapcsolatban reménykedésre adnak okot. A következő 6.15. ábrán a műszakbeosztás kommunikatív cselekményeinek időrendben második szakaszát mutatom be a szerpentin modell és a cselekvő értelemadás hierarchikus modelljének segítségével.

6.15. ábra: A műszakbeosztás kommunikatív cselekménysorozatának elemzése az ÉKM szerpentin és cselekvő értelemadás hierarchikus modelljének segítségével (2. szakasz)

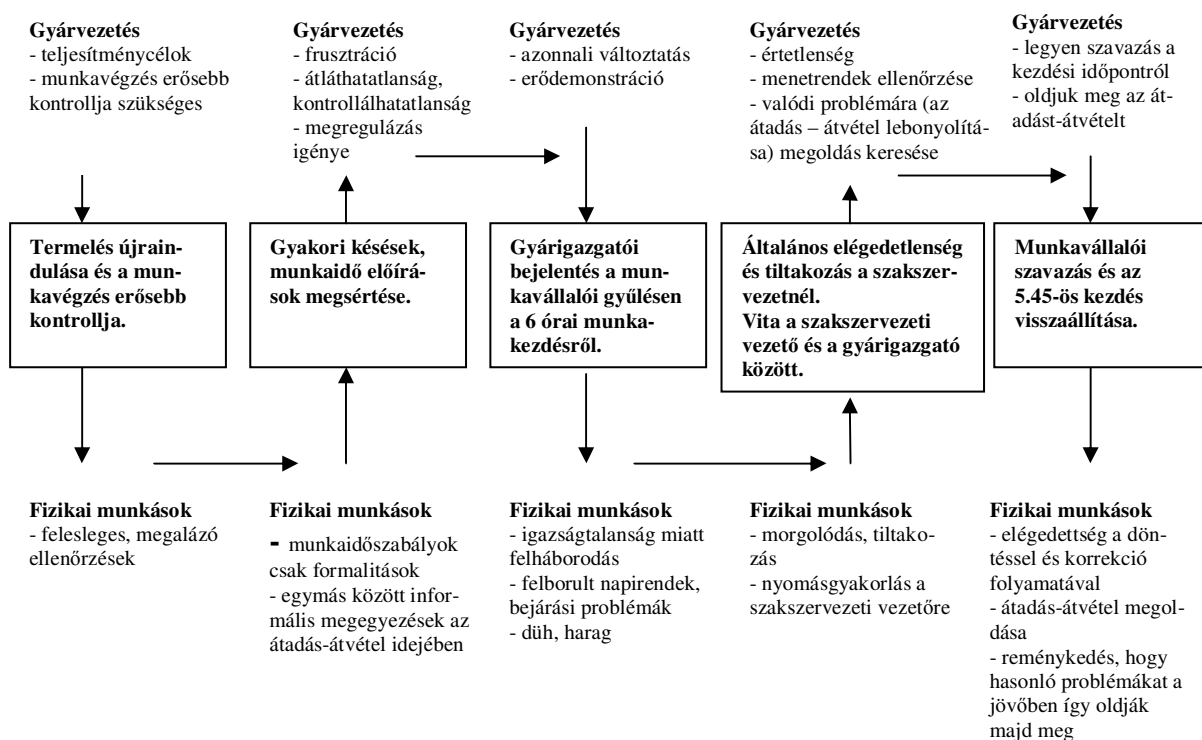
GYÁRVEZETÉS

Kultúra: Teljesítménykultúra, a hatékony munkavégzés kényszerítése

Epizód: Termelés újraindítása a munkavégzés erősebb kontrolljával

Kapcsolat: Alapvető bizalmatlanság, de az egymásra utaltság felismerése

Önazonosság: Vezetői feladatom az intenzív és fegyelmezett munka kikényszerítése



Kapcsolat: Bizalmatlanság, sértettség, düh és egy megjelenő reménysugár

Önértelmezés: Megmutatjuk, hogy nélkülünk nem megy a dolog.

Epizód: Az új technológia/gép arra lesz jó, hogy intenzívebb munkával kevesebbet keressünk.

Kultúra: Kiszolgáltatottság és tehetetlenség, minimum erőfeszítés a túlélésért

FIZIKAI MUNKÁSOK

A műszakbeosztás folyamatához kapcsolódó események második szakaszának középpontjában, a műszakok befejezési és kezdési időpontjának gyárigazgató általi önkényes megváltoztatása áll. Ez a kritikus momentum az értelemadás és a döntéshozatalra ható erőhatások szempontjából nagyon közel áll ahhoz, amit a cselekvéssorozat első szakaszában is azonosítottunk. A korábbiakban feltárt jellegzetes mintázatok ismétlődésén ugyanakkor túlmutatnak a folyamat záró eseményei.

A gyárigazgató által saját hatáskörben reggel 6 óra helyett 5 óra 45 percre módosított műszakkezdés általános felháborodást és tiltakozást váltott ki a munkásokból. Az eseménysorozatnak éppen ezen a pontján végeztem adatgyűjtésemet és így lehettem fültanúja a szakszervezeti vezető és a gyárigazgató közötti éles szóváltásnak is a témában. Azt a kritikus momentumot láthattam, ahol a munkások és gyárvezetés közötti kemény egymásnak feszülés kultúrájában helyet kapott az együttműködő problémamegoldás értéke.

A gyárigazgató a korábbi eseménysorozatoktól eltérő módon nem ragaszkodott saját korábbi döntésének minden áron való megvédésére. Vezetői autoritásának jellemző makacs védelme helyett készek mutatkoztak a valódi problémára irányuló együttműködő és konstruktív megoldáskeresésre. A buszjáratok indulási és érkezési időpontján való vitatkozás helyett elindult egy olyan gondolkodási folyamat, amely a tényleges problémára irányult, a műszakok közötti fegyelmezett átadás-átvétel módját igyekeztek közösen megtalálni. A gyárigazgató belátta, hogy ezt a problémát nem lehet huszárvágás módjára a műszakkezdés időpontjának önkényes megváltoztatásával megoldani. A 6.13.-as ábrán bemutatott egymásba ágyazott értelemadás kontextuális szintjei a gyárvezetés részéről olyan irányba módosultak, amely az érintettek számára kedvezőbb kimeneti eredményeket tett lehetővé.

Gyárvezetés:

Epizód: A műszakok közötti átadás-átvételben tapasztalható fegyelmezettiségek felszámolására megoldást kell találni. Az átadás-átvétel pontos időpontja megválasztható úgy, hogy az a leginkább megfeleljen a gyár munkavállalóinak.

Kultúra: Domináns eleme a teljesítményközpontúság és a hatékonyság. A rendelkezésre álló emberi és technikai erőforrásokból a maximális eredményt kell kihozni.

Kapcsolat: A munkások képtelenek felelősséget vállalni a gyár teljesítményéért, ugyanakkor a termelés szempontjából indifferens kérdésekben lehet választási lehetőséget biztosítani számukra.

Önértelmezés: Vezetőként az a feladatom, hogy ami a gyár teljesítménye szempontjából fontos azt megköveteljem és kemény kézzel ellenőrizzem.

Az értelemadás kontextusai szempontjából a legjelentősebb változás a gyárvezetés részéről abban figyelhető meg, hogy a legfelsőbb szintű kontextussá (amely a további kontextusok értelemadási lehetőségeit alapvetően meghatározza) maga az epizód, a műszakok közötti átadás-átvétel problémáira való megoldáskeresés válik. Az epizódra fókuszáló, problémaorientált értelmezés lehetővé teszi, hogy az érintettek különválasszák a gyárvezetés céljai szempontjából kritikusnak és erőteljesen kontrollálandónak ítélt tényezőket a kevésbé fontos döntésektől. Ezáltal tisztul le az érintettekben, hogy a vezetés számára kiemelkedően fontos elvárás a 12 órás műszakok közötti fegyelmezett átadás-átvétel, míg az átadás-átvétel konkrét időpontja a 24 órában működő gyár teljesítménye és vezetősége szempontjából lényegében indifferens.

A gyárvezetés felismeri, hogy bár a munkásoktól a teljesítményért vállalat felelősséget továbbra se tudja elvárni, azért bizonyos döntéseket a termelés hatékonyságának veszélyeztetése nélkül rájuk bízhat. Nagyon fontos

kommunikatív aktus a vezetőség részéről, hogy a műszakkezdés megváltoztatásáról szóló döntést nem a korábban gyakran alkalmazott módon vonja vissza. Az előzőleg bemutatott folyamatokból már megismert fedőtörténet keresés és önkényes visszarendezés helyett, az átadás-átvétel időpontjának megváltoztatásával kapcsolatban a gyárvezetés elismeri, hogy hibázott. Ezt követően felhatalmazza a munkásokat, hogy egy belső szavazás segítségével döntsenek az 5 óra 45 perces és a 6 órás műszakváltás lehetősége között.

Az X gyár esetében ez volt az első alkalom, hogy a munkásoknak ilyen módon lehetőségük volt beleszólni munkavégzésük és sorsuk alakításába. Ez a kívülről apróságnak tűnő momentum rendkívül fontos következményekkel járt a munkások értelemadásának egymásba ágyazott kontextusai szempontjából. Fontos eredmény annak felismerése, hogy az X gyár munkásainak érdekei sok esetben nem egyeznek meg teljes mértékben, mégis lehet olyan megoldásokat találni, amelyből minden érintett fél nyertesként kerülhet ki. A műszakváltás tekintetében például az egyik elkülönülten működő szervezeti egység⁶¹ dolgozói a 6 órás kezdést választották a munkások többsége által preferált 5 óra 45 perces kezdés helyett. A gyár alaptervekenységétől jól elválasztható szervezeti egységben probléma nélkül tudták bevezetni az általánostól eltérő műszakváltási időpontot.

A munkásoknak biztosított választási lehetőség legjelentősebb hatással ugyanakkor a munkavállalók önértelmezésére és a vezetőséghez fűződő kapcsolataikra volt. A munkásokban csökkent a tehetetlenségük és kiszolgáltatottságuk érzete, a korábbi megaláztatásokkal szemben ebben a folyamatban úgy érezték, hogy legalább egy apró kérdésben ők dönthettek arról hogyan szeretnének dolgozni. Amikor a munkások erről az eseményről beszéltek az interjúk és fókuszcsoporthoz során, akkor látványos módon csillapodott a történetmesélésükből áradó harag és düh. Ez volt az a momentum, amivel kapcsolatban minden munkás részéről a bizakodás és reménykedés jeleit tudtam megfigyelni. Többen megjegyezték a munkások közül, hogy nagyon remélik, hogy a vezetés részéről egyre több kérdésben lesz nyitottság az ilyen jellegű döntéshozatalra, és a jelenlegi vezetőséget ebből a szempontból jobbnak találják, mint elődeiket. Mindezek alapján a következő módon ragadhatjuk meg azt a módosulást, ami a fizikai munkások számára az egymásba ágyazott értelemadás különböző kontextuális szintjein történt.

Fizikai munkások:

Epizód: A gyárvezetés megköveteli a műszakok átadás-átvételének fegyelmezett lebonyolítását, viszont a megoldásban megkapjuk a lehetőségeket a műszakváltás időpontjának megválasztására.

Kultúra: Domináns érzés a kiszolgáltatottság és tehetetlenség, minimális erőfeszítés. Reménysugar, hogy néhány kérdésben mégis van választási lehetőség.

Önértelmezés: Elnyomott melósok vagyunk, de legalább már rájött a vezetőség, hogy néhány kérdésben mi tudjuk megmondani mi a megoldás és nélkülünk nem lehet azokat megvalósítani.

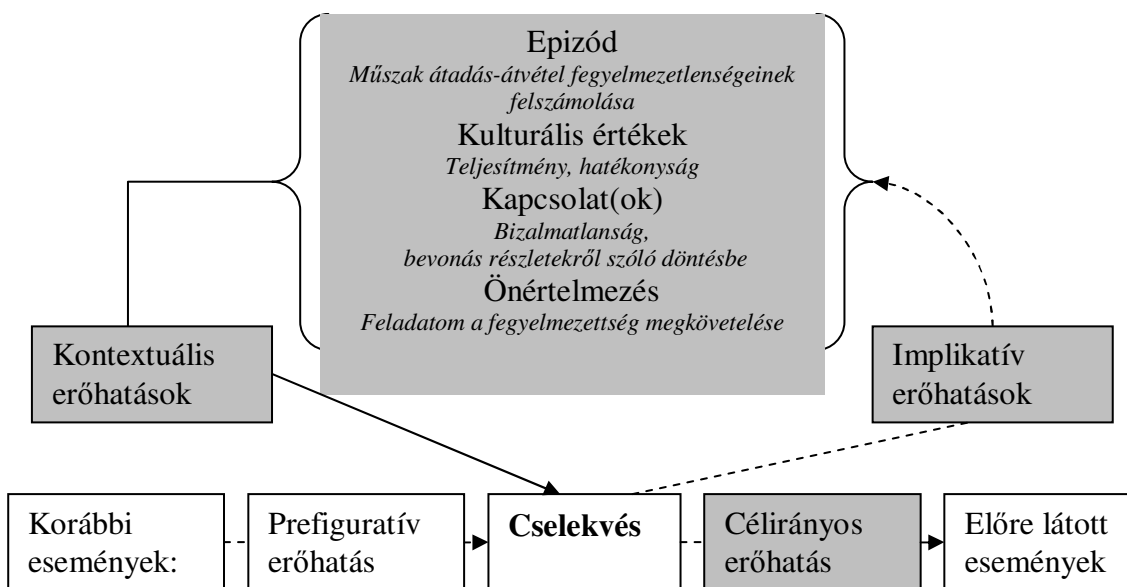
Kapcsolat: A vezetőséghez fűződő kapcsolatot a bizalmatlanság uralja, de reményteljes, hogy bizonyos kérdésekben készek választási lehetőséget biztosítani.

⁶¹ Nevezzük a szervezeti egységben dolgozókat „fűtőknek”, ugyanakkor olvasóim számára jelezni szeretném, hogy ez nem a valódi munkakörük, hiszen az anonimitás érdekében minden technológiai elnevezést megváltoztattam.

Az egymásba ágyazott értelemadás különböző kontextusainak elemzéséből jól látható, hogy a munkások számára biztosított választási lehetőség egészen új helyzetet eredményezett abból a szempontból, hogy a munkások a korábbiakkal ellentétben nem érzik magukat megalázva. A vezetésnek sikerült elkerülnie a személyes méltóság megsértéséből fakadó igazságtalanságérzet kialakulását. Láthattuk, hogy korábban, a műszakbeosztás kommunikatív cselekménysorozatának első szakaszában, a 6 napos munkarend bevezetése (és az ebből fakadó megalázottság és igazságtalanságérzet) a munkások részéről olyan cselekvési válaszokat váltott ki, amelyekkel megmutathatták, hogy nélkülük nem lehet ilyen horderejű döntéseket megvalósítani az X gyárban. A műszakkezdéssel kapcsolatos választási lehetőség ugyanakkor rendkívül pozitív irányba változtatta meg az önértelmezésüket és egy reménysugarat jelentett a vezetéshez fűződő kapcsolataikban is.

A következőkben nézzük meg, hogy ez a korábbikhoz képest sokkal előremutatóbb eseménysor és kritikus helyzetben hozott vezetői döntés milyen logikai erőhatások közepette történt.

6.16. ábra: A logikai erőhatások négy aspektus modelljének alkalmazása a vezetésre a műszakváltás idejével kapcsolatos szavazás meghirdetésekor



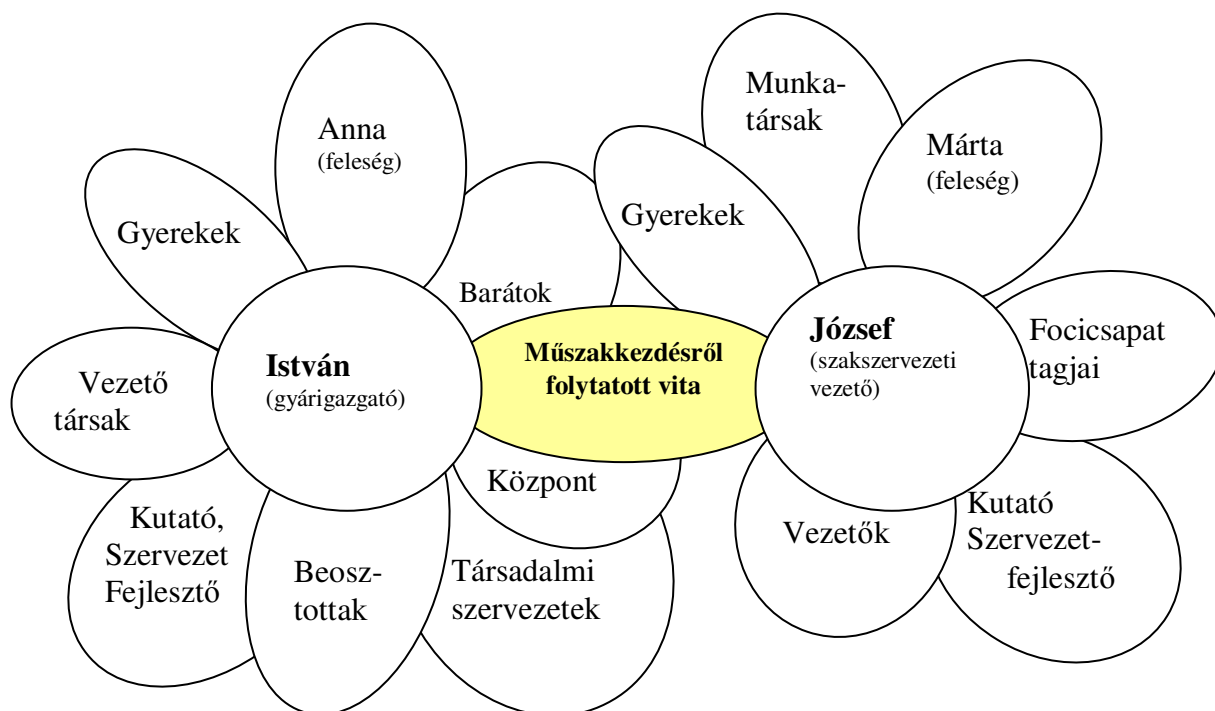
A logikai erőhatások négy aspektus modelljével történő elemzés szemléletesen mutatja, hogy a vezetés ebben a döntési helyzetben képes volt arra, hogy csökkentse a korábbi negatív kimenetelű események tapasztalataiból származó erőhatásokat. Az eléni kívánt célok, a fegyelmezett műszakátadás és -átvétel erősebb erőhatásnak bizonyultak, mint azok a típusú prefiguratív erőhatások, amelyek a munkavállalók korábbi hiányzó felelősségvállalásáról szóltak. Természetesen továbbra is meghatározóak maradtak a kontextuális erőhatások, a teljesítményközpontúság, a hatékonyság és a bizalmatlanság, hiszen a vezetés a munkások számára a döntéshozatalt csak egy nagyon szűk kérdéskörben és két alternatíva között biztosította. Ezzel egyidejűleg markánsan megjelennek ebben az esetben az implikatív erőhatások is, tetten érhető a vezetés változtatási igénye az elérhető erőfor-

rások (önértelmezési, kapcsolati, kulturális, epizód) irányába. A vezetőség döntésével és kommunikatív cselekedetével olyan erőforrások megteremtése és fejlesztés irányába mozdult el, amelyben a kényszerítés helyett a fegyelmettség elvárása, a bizalmatlanság és harag helyett a részletkérdésekben való együtt gondolkodás és bevonás kap helyet.

Mindamellett, hogy a műszakbeosztáshoz kapcsolódó eseménysor reménytejes befejezésével zárul elemzésem, fontosnak tartom megjegyezni, hogy az ÉKM szellemiségének megfelelően a továbbiakra nézve se beszélhetünk arról, hogy ennek az áttérésnek köszönhetően valamiféle determinisztikus kapcsolatok mentén az X gyárban uralkodó állapotok javulása biztosra vehető. Minden egyes vezetőségi és munkavállalói döntésnek fontos szerepe van abban, hogy az együttműködés és konstruktivitás irányába mutató folyamatot megerősíti vagy éppen visszafogja. Az X gyár munkásainak kezében a lehetőség, hogy az általuk választott időpontban fegyelmetten végzik-e a műszakok átadását és átvételét. Az X gyár vezetőségének kezében marad a lehetőség, hogy bizalommal tekintsen az új műszakátadási és átvételi folyamatra, vagy a korábbi terveknek megfelelően beüzemelje a már korábban beszerzett ujlenyomat-alapú beléptető rendszert.

Eddigi elemzéseim alapján valószínűsíthető, hogy ezek a kommunikatív aktusok nem maradnának válasz nélkül a másik fél részéről, ezért remélem, hogy az X gyár érintettjei a múltbeli sérelmek és a rövid távú előnyök helyett elsősorban azokra a célokra és kontextuális erőforrásokra tekintenek majd, amelyeket a jövőben el szeretnének érni. Értekezésem következő 7. fejezetben fognak helyet kapni azok a következtetések, amelyek az X gyár társas valóságának javítására vonatkozó lehetőségeket és ez irányú javaslataimat tartalmazzák. Mindezek előfutáraként szeretném még ebben, az X gyár posztmodern olvasatát bemutató fejezetben az ÉKM százszorszép modelljének segítségével bemutatni, hogy egy fejlesztési folyamatban milyen szerepet tölthetnek be a személyes kapcsolatok és a gyár életéhez ezeken keresztül közvetve kapcsolódó érintettek.

6.17. ábra: Az ÉKM százszorszép modelljének alkalmazására a műszakkezdésről szóló vitára



A százszorszép modell segítségével egyszerű módon bemutatható, hogy a gyárigazgató (István) és szakszervezeti vezető (József) közötti vita (mint kommunikatív cselekmény) részévé válik más párbeszédnek és értelemadási folyamatoknak is. Ennek kifejező példája, hogy a vita idején kutatóként éppen abban az előtérben várokottam következő interjúalanyomra, ahol a két szereplő közötti kommunikáció zajlott. A vitában nem vettem részt, ugyanakkor a hangos szóváltásnak minden egyes szavát, minden elhangzott érvet pontosan hallottam és a későbbiekben jegyzetet is készítettem magamnak ezekről az élményekről. Megítélesem szerint a vita lefolyása tekintetében nem lehet kizárni, hogy jelenlétem befolyásolta a felek viselkedését és kommunikációját. A gyárigazgatóval és a szakszervezeti vezetővel is hosszú interjút készítettem már a vitát megelőzően. Kialakult egymásról egy meghatározott kép bennünk, és feltételezésem szerint egy ilyen helyzetben a szakszervezeti vezető és a gyárigazgató se kívánta az eddigiektől radikálisan különböző szerepjátszással megváltoztatni ezt a képet és önértelmezést. A gyárigazgatóval és a szakszervezeti vezetővel folytatott beszélgetéseim ilyen módon részeivé válhattak a kettejük közötti vita kommunikatív cselekményének, a gyárigazgató talán a megszokottnál kooperatívabb, míg a szakszervezeti vezető a szokásosnál asszertívabb módon vett részt a beszélgetésben.

Nem szeretném eltúlozni ennek a momentumnak és személyes jelenlétemnek a jelentőségét, ugyanakkor kiemelkedően jó példának tartom annak illusztrálására, hogy másokhoz fűződő kapcsolataink, hogyan befolyásolhatják kommunikatív aktusunkat egy harmadik személlyel szemben. Ebben az esetben a gyárigazgató és a szakszervezeti vezető bizonyos mértékig igyekezett összhangba hozni a velem szemben mutatott önértelmezést és alkalmazott kulturális erőforrásokat a vita kommunikatív aktusának jellemzőivel. Természetesen ez a hatás nem csak abban az esetben jelentkezik, ha az érintett szereplő jelen van az aktus idején. A százszorszép modell éppen azt mutatja, hogy a gyárigazgató és a szakszervezeti vezető közötti vitában megjelennek a munkatársakhoz, szakmai szervezetekhez, barátokhoz és családtagokhoz fűződő kapcsolatok és a velük folytatott párbeszéd. A vitában elhangzottak részeivé válnak az esti focimeccs utáni sörözésnek, a családi vacsora közbeni beszélgetéseknek.

Fontos etikai kérdések merülnek fel természetesen azzal kapcsolatban is, hogy vajon az egyes párbeszédnek mennyire hitelesen kerülnek át a többi kapcsolatban folytatott párbeszédbe. Érdeemes reflektálnunk önmagunkra is ebben a kérdésben, valóban olyanok vagyunk-e a munkahelyi kapcsolatainkban, amilyenek ezzel kapcsolatban mutatjuk magunkat barátaink és családtagjaink között. Megítélesem szerint az X gyár esetében a társas struktúrára, a kapcsolatok minőségére és a kommunikációs folyamatokra jelentős hatással lehetne, ha az egyes szereplők kiterjedtebb közéleti, szakmai és érdekképviselői aktivitást mutatnának, és ezen kapcsolataik párbeszédei bizonyos mértékig beépülnének az X gyár társas valóságába is.

6.2.3. Az ÉKM eszköztárával vizsgált kommunikatív cselekménysorozatok közös mintázatait és az általuk létrehozott társas valóság

Az előző alfejezetben részletesen elemzett *perla égetés bevezetés* és *műszakegyeztetés* olyan kommunikatív cselekménysorozatok példái, amelyeket az X gyár dolgozói jelentős distresszként és a szervezeti igazságtalanság példái-

ként éltek meg. Az ÉKM elemzési eszköztárának segítségével a korábbiakban bemutatott olvasóim számára, hogy a résztvevők (vezetőség és fizikai munkások) eltérő értelmezéseiből és a különböző erőhatások közepette hozott döntéseiből fakadó kommunikatív cselekmények hogyan hatnak egymásra és hozzák létre az X gyár társas valóságát.

A posztmodern olvasat elemzésének segítségével azonosítottam a vizsgált szervezeti folyamatok kritikus momentumait, melyek számos hasonlóságot mutatnak egymással. Ezek segítségével feltárhatóak és bemutathatóak az X gyárra jellemző kommunikatív cselekménysorozatok jellemző mintázatai, melyeket a következő táblázatban a stressz folyamat és a szervezeti igazságosság percepció szempontjából is megvizsgálók.

6.3. táblázat: A vizsgált szervezeti folyamatok kritikus momentumainak jellemző mintázatai és a hozzájuk kapcsolódó munkahelyi stressz folyamat és szervezeti igazságosság percepciók.

Az X gyárra jellemző kommunikatív esemény	Példák a perla étetés bevezetésében és a műszakbeosztásban	Munkahelyi stressz folyamat	Szervezeti igazságosság, méltányosság percepció
1. Hatalmi döntés: Az X gyárban dolgozók munkájára és életére vonatkozó jelentős döntés születik (a döntést jellemzően Mirdorban hozzák meg az X gyár dolgozóinak megkérdezése nélkül).	- Döntés (Mirdorban) a perla étetés technológiájának bevezetéséről. - Döntés (Mirdorban) az új aprítógép beüzemeléséről és a hozzá tartozó új létszám és teljesítménynomákról.	- Az X gyár vezetősége inkább lehetőségeként, kihívásként tekint a változtatásra. - A munkások a Mirdori döntéseket hatalmi diktátumként, növekvő fenyegetettségként és kiszolgáltatottságként értelmezik.	- Az X gyár munkásait rendkívül hátrányosan érintő igazságtalannak minősített változások és ezek várható következményei. - A munkások bevonása nélkül megvalósuló döntési folyamat igazságtalansága. - Más lehetséges megvalósítási alternatívák elvetéséből fakadó méltánytalanság.
2. Fenntartások elhárítása: A döntés megvalósítása során az X gyár munkásai jelzik a felmerülő problémákat és aggályokat, melyeket a gyár vezetősége elhárít, és nem vesz figyelembe (a Mirdori utasításokat követik).	- Az X gyár dolgozói jelzik a perla étetés technológiai és egészségügyi veszélyeit, de a gyárvezetés nem foglalkozik érdemben ezekkel. - Az X gyár dolgozói jelzik az aprítógéppel való működéshez elégtelen műszaklétszámot és a kiüztött normák teljesíthetetlenségét, de a gyárvezetés elutasítja az aggályokat.	- Az X gyár vezetősége a munkavállalói felvetéseket, aggályokat a változással szembeni létkérdésként, ellenállásnak tekinti. - Fenygető stresszhelyzettel való sikertelen munkavállalói megküzdés. A helyzet módosítására irányuló munkavállalói javaslatokat elhárítja a gyárvezetés.	- A vezetőség a felmerülő aggályokat méltánytalannak tartja abból a szempontból, hogy a kivitelezhetetlenségre és nem a problémák konstruktív megoldására irányulnak. - A munkások kezdeményezéseit a gyárvezetés megalkodó hangnemben utasítja el. - Méltánytalanságérzet szül a munkások kompetenciájának megkérdőjelezése és a döntés befolyásolásának teljes elutasítása.
3. Problémák felmerülése: Jelennek a megvalósítással kapcsolatos első problémák és nehézségek. Nem sikerül elérni a kiüztött hatékonysági és költségcsökkentési célokat.	- A perla használatához kapcsolódó kisebb üzemi balesetek. - Az aprítógép beüzemelésével jelentősen megemelkedő selejtarány és a munkások fizikai túlterheléséből adódó problémák.	- A munkásokat jelentős káros fizikai megterhelés éri. - A munkások megküzdési stratégiája az erőfeszítések szükséges minimálisra csökkentése és az önálló kezdeményezések teljes visszafogása.	- Súlyos méltánytalanságként és az alapvető erkölcsi normák (emberi életvédelme) megsértéseként élik meg a munkások az egészségüket veszélyeztető munkaterhelés és körülményeket.

<p><u>4. Hibázatás és a kontroll fokozása:</u> A felmerülő problémákért a gyárvezetés a munkásokat hibáztatja és a munkások feletti kontroll erősítésével igyekszik orvosolni őket.</p>	<p>- Probléma lista küldése Mirdor felé a perola technológia alkalmazásáról és Mirdori ménnök érkezése az X gyárba a gondok megoldására és felügyeletére.</p> <p>- Műszakbeosztás azonnali megváltoztatása (a fáradtságra hivatkozva) 6 egymást követő éjszakai illetve nappali 8 órás műszakra.</p> <p>- Munkaidőkezdés megváltoztatása, 5:45 helyett 6 órai műszakkezdés.</p>	<p>- A gyárvezetés számára a felmerülő problémák súlyos fenyegetést jelentenek, és a vezetők a munkások hozzáállását azonosítják ezek forrásaként.</p> <p>- A vezetés számára a stressz helyzetbe való megküzdés alapvető módja a munkások feletti ellenőrzés erősítése és a hatalmi pozíció egyértelműsítése</p>	<p>- A gyárvezetés kintvó méltánytalanságként értékeli a munkások érdektelen hozzáállását, felmerül a gyanú, hogy a gyár dolgozói szándékosan nem tesznek meg mindent a teljesítmény javításáért.</p> <p>- A gyár munkásai a fokozott kontrollt és ellenőrzést, munkavégzésük feltételeinek egyeztetés nélkül megváltoztatását súlyos méltánytalanságnak tekintik, személyes megaláztatásként élik meg</p>
<p><u>5. Kudarca:</u> A kiűzött hatékonysági és költségcsökkentési célok tartósan megvalósíthatatlannak bizonyulnak. Káros következmények valósulnak meg a munkavállalók egészségére, a társas kapcsolatokra és gyár hatékonysági mutatóira nézve egyaránt.</p>	<p>- Állandósuló technológia problémák, a perola égéséhez kapcsolódó költségek megemelkednek.</p> <p>- Az X gyár munkásainál súlyos egészségügyi problémák jelentkeznek.</p> <p>- A termék minőségi és mennyiségi adatai tovább romlanak.</p> <p>- A munkások a szakszervezetten keresztül tiltakoznak az új műszakbeosztás ellen.</p> <p>- A munkakezdés fegyelmezettségében nincs javulás, inkább jelentős munkavállalói ellenállás vált ki.</p>	<p>- A vezetés számára az X gyár gyenge hatékonysági mutatói fenntarthatatlannak, a gyár megszűnésének és állásuk elvesztésének fenyegetését jelentik.</p> <p>- A munkások számára a X gyár hatékonysági mutatói a gyárbezárásán keresztül a munkahelyük elvesztésének fenyegetését jelentik.</p> <p>- A munkásoknál jelentkeznek a distressz testi-lelki negatív következményei.</p>	<p>- A vezetés nem mutat felelősséget a központi döntések megvalósításának kudarcával kapcsolatban. Alapvetően úgy ítéli meg, hogy a kudarc a munkavállalók ellenállásának következménye és ennél fogva a munkások viselik a felelősséget.</p> <p>- A munkások úgy ítélik meg, hogy a vezetés tönkre teszi a gyárat azzal, hogy értelmetlen változtatásokat erőltet, ahelyett hogy a lényegi problémákra koncentrálna.</p>
<p><u>6. Döntés előtti állapot visszaállítása:</u> Az egyértelmű kudarc hatására a vezetés visszaállítja a döntés előtti állapotot. A döntés valódi okairól nem tájékoztat. Fedőüzenetet keres vagy egyáltalán nem oszt meg információkat. Megjelenik a bevonással történő problémamegoldás alternatívája.</p>	<p>- Az X gyár újraindítása perola égés nélkül (eredeti állapot). A döntés okairól nincs hivatalos tájékoztatás, különböző szóbeszéddek terjednek el a gyárban.</p> <p>- Az eredeti műszakbeosztás visszaállítása, a döntés okaira vonatkozó hivatalos tájékoztatás nélkül.</p> <p>- Az eredeti műszakkezdés visszaállítása, munkavállalói szavazásra és preferenciákra építve és differenciáltan.</p>	<p>- A vezetés tekintélye súlyosan sérül. A változtatási folyamat kezdetén fennálló problémákat nem sikerül megoldani.</p> <p>- Súlyos veszteséget jelentenek a gyár számára a változtatásba befektetett anyagi erőfeszítések és a súlyosan erodálódott kapcsolati tőke.</p> <p>- A munkásoknál továbbra is megfigyelhetők a distressz testi-lelki negatív következményei. A munkások elidegenedettek munkájuktól, a vezetéshez fűződő kapcsolatuk inkább ellenséges. A kivételes szavazásra építő vezetői döntéshozatal reménységként jelenik meg.</p>	<p>- A munkások úgy ítélik meg, hogy a döntés előtti helyzet visszaállítása az ő méltánytalanságukat igazolja.</p> <p>- Akorábbi helyzet visszaállításának okairól a munkások nem kapnak részletes, hivatalos tájékoztatást. Ezt a munkások megaláztatás és méltánytalannak tartják.</p> <p>- A hivatalos tájékoztatás hiányában továbbra is bizonytalanság és fenyegetettség áratkodik a munkások körében, hiszen kiszámíthatatlan számukra, hogy mikor számíthatnak újra hasonló kezdeményezésekre a vezetés részéről.</p>

A fenti táblázat segítségével bemutatott közös mintázatok közül a legszembetűnőbb azoknak a jól azonosítható, kronológiailag egymást követő cselekményszakaszoknak a hasonlósága, amelyeket a szervezet munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság szempontjából legjelentősebb folyamataival kapcsolatban feltártam. Az X gyár vezetőinek és fizikai munkásainak beszámolóiból ismerhető meg az a hat kritikus momentum, amelyek az egyes szereplők eltérő értelmezéseiből feltárható módon a vizsgált folyamatokat alkották. Az erős distresszel járó munkahelyi folyamatok közös kiindulópontja a Mirdorban a munkások bevonása nélkül meghozott és a munkavégzést lényegesen befolyásoló döntés. A második szakaszban a munkások jelzik a változtatással kapcsolatban felmerülő aggályait, melyeket a vezetőség nem vesz megfelelő módon figyelembe.⁶² A különböző szervezeti folyamatokon átívelő harmadik kritikus momentum a konkrét problémák megjelenése, melyre a vezetőség a negyedikként azonosított momentumban számonkérő, hibáztató stílusban reagál és a munkavégzés feletti kontroll erősítésével válaszol. Az ötödik kritikus momentum során válik nyilvánvalóvá, hogy a bevezetett változtatással mégse érhetőek el az X gyárban a kitűzött célok és a munkások egyre inkább megszenvedik a folyamat negatív testi-lelki következményeket. A folyamatokat lezáró közös momentum az eredeti helyzet valamilyen formában történő visszaállítása. Mindez az X gyárban rendszerint nem transzparens kommunikációval, hanem egy fedőtörténet alkalmazásával történik, ezért kimondottan reménykeltő, hogy a műszakkezdés megváltoztatásával kapcsolatban a gyárvezetés burkoltan elismerte tévedését, és a korrekciót a munkavállalók megkérdezésére építve valósította meg.

A 6.3-as táblázat második oszlopában a jellemző kritikus momentumok példáit tártam olvasóim elé, míg a harmadik és negyedik oszlopban az X gyár dolgozói által megélt munkahelyi stressz folyamatot és szervezeti igazságosság percepciót vettem górcső alá. Összességében megállapítható, hogy a vizsgált szervezeti folyamatok az X gyár vezetősége és a munkásai számára egyaránt súlyos negatív testi-lelki következményekkel végződő eseménysorozattá válnak. A munkások számára a központi döntések és a változtatási folyamatok a kezdetektől fogva rendkívüli fenyegetést jelentenek, amelynek leküzdéséhez nem rendelkeznek megfelelő erőforrásokkal. Helyzetüket leginkább a kiszolgáltatottság érzetként és megaláztatásként írhatjuk le, melynek következtében rendkívül ellenséges attitűdök alakulnak ki bennük a vezetőség irányába, cselekedeteik kétségbeesettek vagy teljesen lemondóak. A gyár vezetősége kezdetben még lehetőségként tekint a változtatásokra, a felmerülő nehézségekre a kontroll erősítésével megoldható problémaként tekint. Az események előrehaladtával fokozatosan egyértelművé válik a döntések megvalósításának és a változás menedzsmentjének sikertelensége, amely egyre fenyegetőbbé és kezelhetetlenné válik a vezetés számára. A végső fázisban a vezetőség az eredeti helyzethez való visszatéréssel igyekszik minimalizálni veszteségeit, ugyanakkor a változtatásba befektetett anyagi erőforrások és az erőteljesen megromlott személyes kapcsolatok és bizalom sérülése súlyos veszteséget jelentenek az X gyár és a vállalat számára egyaránt.

A szervezeti igazságosság és méltányosság észlelése szempontjából megfigyelhető, hogy az X gyár munkásai, a változtatás kiinduló momentumától kezdődően folyamatosan úgy élték meg a vizsgált szervezeti folyama-

⁶² A vezetőség és a munkások értelmezésében mindez természetesen különbözőképpen jelenik meg. Az X gyár munkásai szerint a vezetők nem törődtek az ő megítélásaikkal, míg az X gyár vezetősége szerint ezekben a döntésekben nem kaptak valódi mozgásteret Mirdortól.

tokat, hogy a vezetőség méltánytalanul bánt velük. A központi döntések és változtatások irányát elfogadhatatlannak tartották (lehetett volna feltétel), a vezetőség megítélésük szerint eljárhatott volna másképpen is (tudott volna feltétel), és a hatékonyság és az egészséges munkafeltételek morális értékei szempontjából is hátrányosnak ítélték azokat (kellett volna feltétel). Ezzel egyidejűleg a vezetőség észlelése szerint a munkások részéről ők is egyre nagyobb méltánytalanságokat szenvedtek el. A vezetőség értelmezésében a munkások által elkövetett méltánytalanságok a változással szembeni, minden konstruktivitást nélkülöző ellenállással kezdődnek és a folyamat sikertelenségét jelentős részben ennek az attitűdnek és munkavállalói felelőtlenségnek tulajdonítják.

Az ÉKM elemzési eszközeivel elvégzett korábbi elemzéseim is alátámasztják a folyamatok összegzéséből levonható következtetést, miszerint a vizsgált szervezeti folyamatok olyan distresszt létrehozó eseménysorozatok, melyek a kölcsönös méltánytalanság érzetével jellemezhetőek. Az X gyár vezetősége és munkásai is meg vannak győződve róla, hogy a másik fél méltánytalanul bánt velük. Az egymást követő kritikus momentumok vizsgálata azt is egyértelműen megmutatja, hogy az egymás részéről méltánytalannak ítélt kommunikatív aktusokra a vezetőség és a munkások egyaránt hasonlóan, növekvő méltánytalansággal reagáltak.

Ez a gondolkodásmód és cselekvés, az „értelemadásnak ez a koordinált menedzsmentje” a Pearce féle logikai erőhatások modellje alapján egyértelműen a prefiguratív és kontextuális erőhatások dominanciáját jelzi az X gyár dolgozói részéről. A kommunikatív cselekmények szempontjából elsősorban a korábbi cselekmények lesznek mérvadóak, ezekre válaszolnak a résztvevők, mégpedig úgy hogy saját kultúrájukra, és az ebből fakadó önértelmezésekre tekintenek erőforrásként. Mindez egyre erősödő kölcsönös méltánytalanságérzethez, bizalmatlansághoz, a felelősség áthárításához és egy szenvedésekkel teli társas világ létrehozásához vezet. Kutatásom eredményei egybecsengenek Pearce (2004) felismerésével, miszerint többnyire kedvezőbbnek tekinthetőek azok a kommunikatív helyzetek és cselekvések, ahol a *válmányos és az implikatív erőhatások* meghatározóbbak, mint a *prefiguratív és kontextuális erőhatások*. Ezekben a jövőorientált esetekben a résztvevő cselekvők szabadabban, nyitottabban és nagyobb sikerrel tudnak reagálni egymásra és a pillanatnyi helyzetre (még jelentős különbségek esetén is) és nem előre megírt, reaktív forgatókönyvek irányítják döntéseiket és cselekedeteiket (Pearce, 2004).

Az X gyár esetében éppen ezekből a jövőorientált, implikatív erőhatások által befolyásolt kommunikatív cselekményekből találunk a legkevesebbet. Az ÉKM módszerével végzett posztmodem elemzésemnek nem az a célja, hogy külső kritikát fogalmazzak meg az X gyár működésével kapcsolatban, hanem az, hogy a belső érintettek szempontjából mutassam meg a céljaik és kommunikatív cselekmények közötti disszonanciát. Ez az immanens kritika annak feltárását célozza, hogy eredeti szándékaik ellenére az X gyár szereplői mit hoznak közösen létre. Az eseménysorozatok vizsgálatának segítségével lehetőség kínálkozik arra, hogy elrugaszkodjunk egy-egy szereplő, egy-egy momentumhoz hozott döntésétől és magatartásától. A posztmodem elemzésben éppen a folyamat és az események kölcsönös értelmezésének egymásra hatása kapott kiemelt jelentőséget (Pearce, 2004). Ilyen formában a munkahelyi stressz folyamata és az észlelt méltánytalanság egy dinamikus mintázatban értelmeződnek. A szervezeti tagok feladata az, hogy ebben társas morális rendszerben megtalálják a személyes és közös felelősségvállalásuk lehetőségeit. Mindezen felismerésekre építve posztmodem szemléletű javaslataimat az X

vállalat érintettei számára a kritikai szemléletű javaslatokkal párhuzamosan a dolgozat következő, hetedik fejezetében fogom bemutatni.

7. Összegzés és továbbgondolás

*„Úgy bízzál, mintha mindent csak Isten tenne,
s úgy cselekedjél, mintha mindent neked kellene elvégezned.”*

Loyolai Szent Ignác

„Dum spiro, spero”

Seneca

Doktori értekezésem megelőző fejezeteiben amellet érveltem, hogy húsz évvel a rendszerváltásnak nevezett átmenet után még mindig nem sikerült feltárni teljes mértékben azokat a folyamatokat, amelyek következében Magyarországon meghatározóvá vált a politikából, a közéletből és az uralkodó társadalmi-gazdasági berendezkedésből való széleskörű kiábrándultság. A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság folyamatok kutatása segítséget nyújt annak megértésében, hogy miért ilyen kirívóan rossz a Magyarországon élő emberek testi-lelki egészsége és miért következett be a társadalmi tőkének ilyen jelentős erodálódása. Ezeknek a társadalmi szintű jelenségeknek a vizsgálatához és megértéséhez nélkülözhetetlenek és fontos hozzájárulást jelentenek azok a helyi valóságot és társas folyamatokat mélyfúrászerűen vizsgáló kutatások, amelyek közé jelen doktori értekezésem is sorolható. Ezek a nagy komplexitású helyi folyamatok és társas konstrukciók megragadására is alkalmas megközelítések megtermékenyítően és inspirálóan hathatnak a szélesebb mentésű, nagy mintákkal dolgozó, társadalmi szintű jelenségek magyarázatát célzó kutatások számára.

A feltáró-integráló esettanulmány módszert (Maaloe, 2010) alkalmazó kutatásom egyszerre vállalkozik arra, hogy a kiinduló elméleti konstrukciók helyességét vizsgálja, és ezeket meghaladva törekedjen a helyi valóság feltárására. Ennek a kettős célnak a megvalósítását, a mélyen fekvő problémák feltárását és megértését és a javító szándékú gyakorlati beavatkozások megalapozását leginkább a több szempontú, multiparadigmatikus szemléletű kutatói megközelítéssel láttam lehetségesnek. A kutatásom során vizsgált X gyárra nem azért esett a választásom, mert jól reprezentálja a magyar munkavállalók általános helyzetét, hanem azért, mert egy olyan szervezet működését szerettem volna alaposan feltárni és megérteni, amelyet a gazdasági válság rendkívül negatívan érintett, és amelyről egy korábbi kutatásnak köszönhetően már tudtam, hogy a Magyarországra jellemző szervezeti és társas problématerületek rendkívül erőteljes példáit kínálja. Módszertani megközelitésem több szempontból is különlegesnek tekinthető a magyarországi munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kutatások területén, hiszen az alacsony számú kvalitatív szemléletű kutatások közül Magyarországon ebben a témában multiparadigmatikus kutatásra és az általam használt elemzési eszköztár (ÉKM) alkalmazása eddig még nem került sor.

Multiparadigmatikus kutatói megközelitésem segítségével az X gyár esetének két lényegesen különböző olvasatát tártam olvasóim elé. Az értekezés kritikai olvasatában erőteljesen építettem korábbi kutatások elméleti konstrukcióira és modelljeire a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság témájában, ugyanakkor a fókuszba

azoknak a hatalmi struktúráknak és elnyomó társas viszonyoknak a leleplezését állítottam, amelyek szoros kapcsolatot mutatnak a munkavállalók szenvedéseivel és testi-lelki egészségkárosodásával. A disszertáció posztmodern olvasatában ugyanakkor a munkahelyi stresszhez és szervezeti igazságossághoz kötődő elméleti konstrukcióknak csak „visszafogott fogyasztója” voltam. Ebben a megközelítésben elsősorban azoknak a kommunikatív cselekménysorozatoknak a feltárására és megértésére törekedtem, amelyek kialakulásában meghatározó a résztvevő felek különböző kontextusok által befolyásolt értelemadása. Olyan munkahelyi stressz folyamatként értelmezhető eseménysorozatokat vizsgáltam, amelyek megmutatták, hogy az érintettek hogyan hozzák közösen létre az egyikük által se kívánt szenvedéssel teli társas valóságot.

A korábbi fejezetekben részletesen bemutatott kritikai és posztmodern olvasatok az X gyár társas valóságát és folyamatait egészen más módon világították meg, és ennek köszönhetően a kutatási eredmények elemzésére építve egészen más jellegű következtetéseket fogalmazhattam meg a két olvasatban. A különböző következtetések néha egymással ellentmondónak tűnnek, hasonlóan az értekezés záró fejezetének elején található Szent Ignációl származó idézethez. A látszólag ellentmondó állítások alapos, mélyreható végiggondolása után ugyanakkor felfedezhetjük, hogy itt olyan paradoxonokkal állunk szemben, amelyek egyszerre igaz állításokat tartalmaznak. A párhuzamos multiparadigmatikus módszertan megközelítésének megfelelően én is egyszerre és egymás mellett igyekeztem bemutatni a két olvasatból megfogalmazható következtetéseimet. Nem célom, és ezért nem is törekedtem arra, hogy a két olvasatból megfogalmazott következtetéseimet szintetizáljam vagy valamiféle egységes akciótervben integráljam a javaslataimat. Meggyőződésemm, hogy a legértékesebb munkát akkor végezhetem, ha a következtetéseimet és javaslataimat párhuzamosan mutatom be, és olvasóim meggyőződhetnek arról, hogy ezek különbözőségük ellenére egyszerre igazak és az X gyár társas valóságának javításához mindkettőre szükségünk van.

7.1. Következtetések

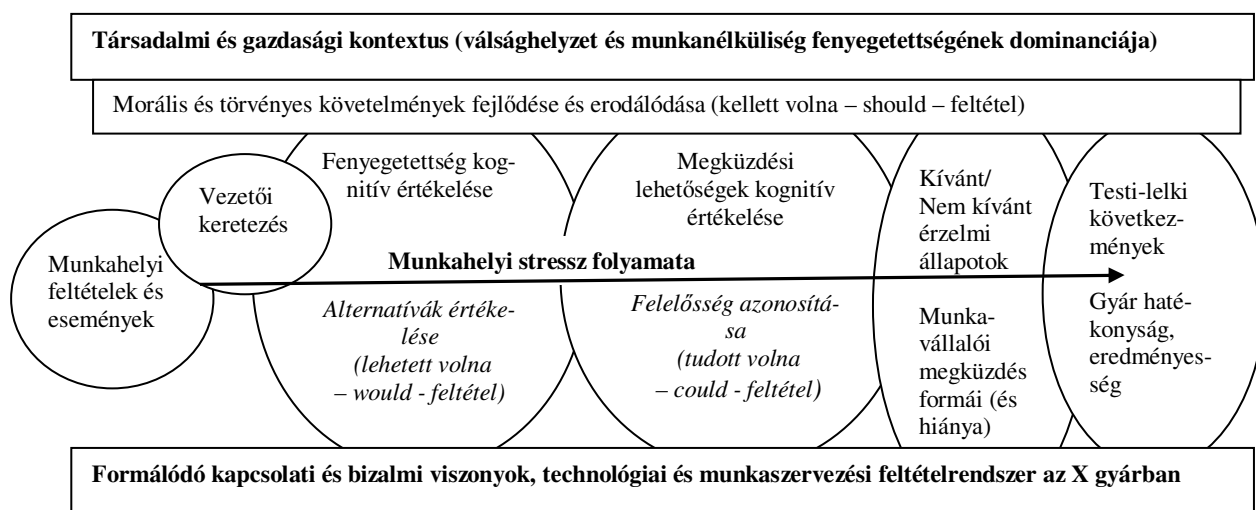
Az értekezés 6. fejezetében részletesen kifejtettem olvasóim számára a kutatási eredmények kritikai és posztmodern olvasatú elemzésére épített következtetéseimet. Ezek közül a disszertáció záró fejezetében a terjedelmi korlátok miatt csak a kiemelkedően fontos és újszerű elemeket van lehetőségem összegezve bemutatni. A korábbi struktúrához ragaszkodva a következtetések összegzésénél is párhuzamosan tárgyalom a kritikai és a posztmodern olvasatot.

7.1.1. A kritikai olvasat legfontosabb következtetései

Kutatásom kritikai olvasatának segítségével sikerült felvázolnom a munkahelyi stressz folyamat és a szervezeti igazságosság percepciók kapcsolatának egy olyan gondolatterképét, amely a társadalmi-gazdasági és a munkahelyi társas kapcsolati és technológiai kontextust is magába foglalja. A gondolatterkép elkészítésekor alapvetően arra a munkahelyi stressz diskurzusra támaszkodtam, amelyben az X gyár dolgozói összekötötték a szer-

vezeti eseményeket az őket érintő testi-lelki következményekkel, és amelyet a munkahelyi problémákról szóló beszámolókból ismerhettem meg. Az alábbiakban ismét bemutatott modell fontos jellemzője, hogy az ok-okozati kapcsolatokat és az időrendiséget szabadon és tágan értelmezi, teret hagyva a párhuzamosan zajló eseményeknek, kognitív folyamatoknak és szabad döntéseknek:

7.1. ábra: Munkahelyi stressz folyamatának gondolatterképe és értelmezése az X gyárban



A munkavállalók kiszolgáltatottságérzetének erősítése a válság hatására

A munkahelyi stressz folyamat gondolatterképének segítségével megragadható kritikai elemzésem egyik fontos eredménye, amely rávilágított arra, hogy a vezetői keretezésnek milyen nehezen túlbecsülhető hatása van az egyes vállalati események munkavállalói értelmezésére. Az iparágat érintő válságra, a kereslet visszaesésére és a gyárbezárásokra a vállalat és az X gyár vezetői egy olyan keretezéssel válaszoltak, amelynek meghatározó eleme a munkások kiszolgáltatottságának erősítése. A munkavállalók értékességének megkérdőjelezésével, a fontos döntések átláthatatlanságával a vezetők azt az érzést igyekeztek erősíteni a munkavállalókban, hogy ilyen körülmények között minden utasítást és körülményt el kell fogadniuk. Mindez az X gyár munkásait a hatalomtól való megfosztottság végletes állapotába juttatta, amely a saját munkavállalói kompetenciákban való elbizonytalanodással együtt azt eredményezte, hogy szinte teljesen lemondtak a munkavégzésük feletti kontrol, az önálló kezdeményezések lehetőségéről.

A vezetői elvárások és a vezetők által biztosított feltételek közötti diszkrepancia

A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kutatásának különböző elméleti megközelítéseiben és modelljeiben egyaránt megjelenő kapcsolódási pontot jelent, hogy két tényező közötti disszonancia, diszkrepancia megragadására helyezik a figyelmet (Cropanzano et al, 2005). Ezek közé sorolhatjuk többek között a személy-környezet illeszkedés, a követelmény-kontroll és az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság munkahelyi stressz

modelleket. Kutatási eredményeim megerősítették, hogy a munkahelyi stressz folyamat szempontjából kulcsfontosságú szerepet játszanak azok a különféle diszkrepanciák, melyek egyben a szervezeti igazságosság (igazságtalanság) kifejeződései is. Ezek közül az elméleti konstrukciók közül szinte valamennyire találtam példát a munkahelyi stressz folyamatok vizsgálatakor, mégis az X gyár esetében a stressz folyamatokkal kapcsolatban kiemelkedett egy olyan speciális diszkrepancia, amely egyik korábbi elméleti konstrukcióhoz se illeszkedett pontosan. A munkavállalók értelmezésében a legnagyobb belső feszültséget a **vezetői elvárások** és a **vezetők által ezekhez biztosított feltételek** összhangjának hiánya okozta. Az X gyár munkásai számára a fő stresszor tehát az **elvárások és a biztosított feltételek diszkrepanciája**, amely természetesen magába foglalhatja a rendelkezésükre álló kontroll (döntéshozatal, kompetenciahasználat) alacsony szintjét vagy a szükséges erőforrások hiányát is. Ennek a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság értelmezésnek a sajátossága, hogy középpontjában nem a munkavállaló áll,⁶³ hiszen a diszkrepancia mindkét tényezője a vezető döntési kompetenciája, tehát a **vezető tehető felelőssége** érte. Ezen a ponton egyértelműnek tűnik a munkahelyi stressz elméletek kapcsolódása a szervezeti igazságosság elméletek közül a fairness elméletéhez (Folger és Cropanzano, 2001).

A rosszból való érdek szerinti részesedés jelentősége

A szervezeti igazságosság integratív megközelítésének képviselői (Folger és Cropanzano, 2001) az igazságosság disztributív, procedurális, interakcionális, interperszonális és információs dimenzióinak szétválasztásaival szemben éppen az olyan átívelő témák jelentőségét hangsúlyozzák, mint a **felelősség kérdése**. A gazdasági válság hatására éppen a felelősséggel kapcsolatos munkahelyi stressz folyamatok és szervezeti igazságosság percepciók kaptak nagyobb jelentőséget. A klasszikus igazságosság felfogás, miszerint *„kapja meg mindenki, ami neki jár”*, sajátos értelmezést kapott az X gyárban is, hiszen a gyárbezárások és leépítések által meghatározott időszakban a munkavállalók által feszegetett kérdés a következőképpen módosult: *„mindenki érdemei szerint részesedjen a rosszból”*. Ennél fogva az X gyár munkásai alapvető igazságtalanságnak azt tartják, hogy a más-
hol bezárt gyárak igazgatóit áthelyezték a megmaradó gyárakba. A volt **gyárigazgatók tehát nem részesültek a gyárbezárások következményeiből** úgy, mint a fizikai munkások. Mindezt a munkahelyi stressz folyamat fontos részének tekintik abból a szempontból is, hogy a „felesleges” gyárigazgatók miatt nem csökkenthető az ő túlterheltségük új munkások felvételével, és a „csellengő” volt igazgatókat hibáztatják a mikromenedzsment túlburjánzása miatt is. A vezetőkkel szembeni ellenséges attitűdre és a munkások alapvető kiszolgáltatottságára mutat rá ugyanakkor a kritikai olvasatnak az a felismerése, hogy az X gyár munkásait sokkal jobban foglalkoztatja a bezárt gyárak igazgatóinak „elmaradt rossz sorsa”, mint az ott dolgozó munkások elbocsátása. A kiválóan működő és mégis bezárt Y gyár munkásaival való együttérzés kifejeződésével nem találkoztam, amiből arra következtetek, hogy a válsághelyzet ellenére a vizsgált vállalatban a munkások egymással szembeni szolidaritása rendkívül alacsony szinten van.

⁶³ Mint például az erőfeszítés (mit adok) és jutalom (mit kapok) egyensúlytalanság modellben.

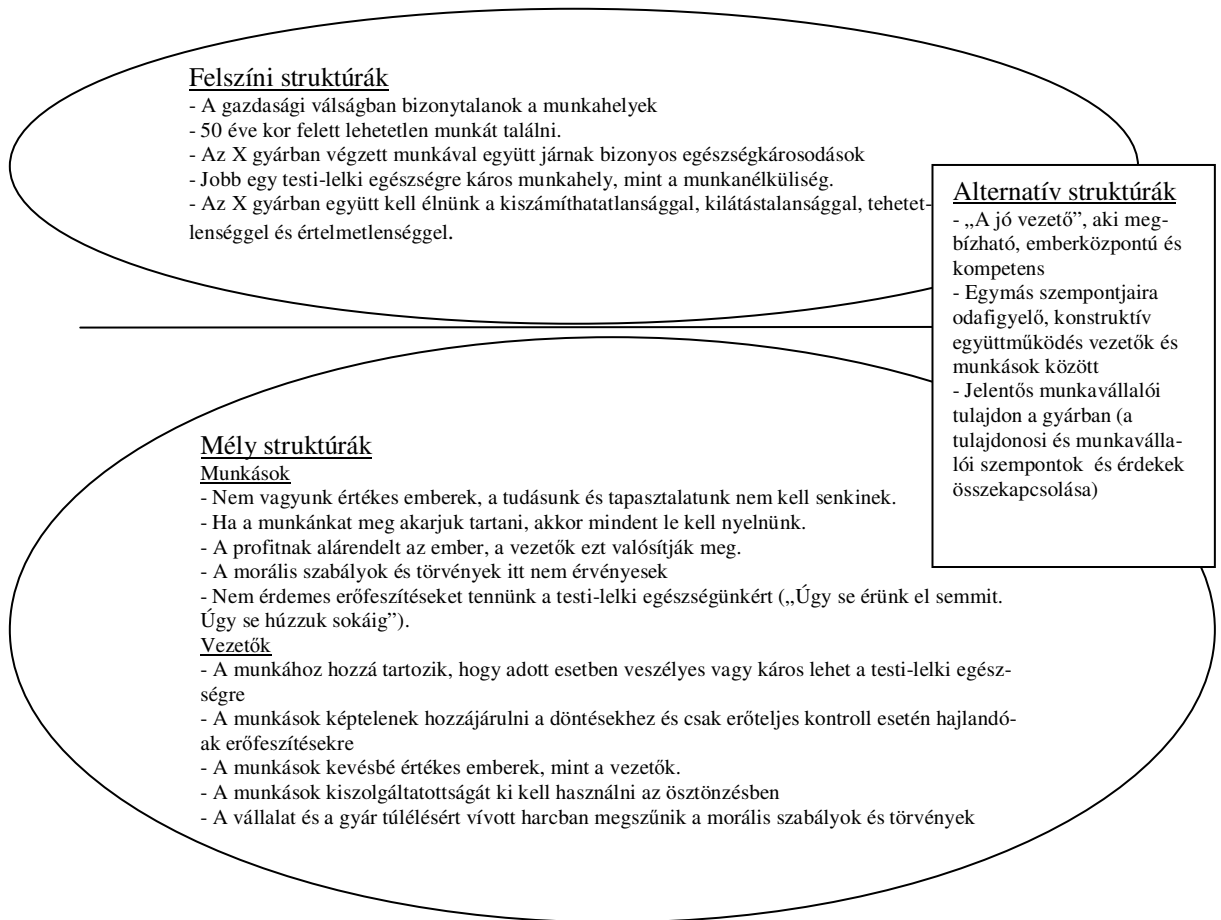
A testi-lelki egészség sérülései és a munkahely értéke

A „rosszból való részesedés” kiemelkedő jelentőségű mutatójának tekintem a munkahelyi stressz folyamatnak és a szervezeti igazságosság percepcióknak a testi-lelki egészség sérülésében megnyilvánuló következményeit. A munkásoknak szenvedést okozó elnyomó struktúrák leleplezése szempontjából a testi-lelki megbetegedések kialakulási folyamatának megértése központi jelentőségűnek bizonyult, és ezért ezeket részletesen bemutatam a disszertáció 6.1-es alfejezetében.

A testi-lelki egészség olyan értéknek jelenik meg az X vállalat esetében, amely szükség esetén háttérbe szorítható. Olyan „tartálékként” kezelik a szervezet tagjai az egészséget, amelyből folyamatosan elvesznek, és amelynek gyarapításáért valódi felelősséget senki nem vállal. A munkások, a vezetők és erősen valószínűsíthetően a szabályozó testületek is aktívan részt vesznek annak a társas konstrukciónak a létrehozásában, amely a munkahelyek megtartását fontosabb érdeknek tekinti, mint az egészséges munkahelyeket. Az értelmezés lényege abban a vélekedésben ragadható meg, hogy mindenki számára jobb egy bizonyos mértékig egészségkárosító munkahely megtartása, mint a munkahely megszűnése és az ebből fakadó munkanélküliség. Kutatói szempontból mindebben a legmegdöbbentőbb az, hogy az X gyár munkásai semmilyen módon nem kérdőjelezzik meg ezt az állapotot. Éppen ellenkezőleg pszichológiai jellegű megküzdésük éppen abban nyilvánul meg, hogy azonosulnak az egészségük és közvetlenül az életük értéktelenségének gondolatával. A munkabiztonsági szabályok semmibevétele, a drasztikus méreteket öltő alkoholizmus nem valamiféle magyaros és férfias „vagányság”, hanem annak a reménytelenségnek ordító jele, hogy a munkások beletörődtek lesújtó életkilátásaikba és semmint nem kívánnak tenni ellene.

Mindezeket az X gyárban feltárt meggyőződéseket, megváltoztathatatlanak gondolt felszíni struktúrákat az **intenzív kritikai interpretáció** módszerével sikerült megértenem és az összefüggések illusztrálása érdekében a következő modellben gyűjtöttem össze a legfontosabb eredményeim. A 7.2-es ábrán egyszerre jelenítem meg a felszíni struktúrákat és azokat a meg nem kérdőjelezett mély struktúrákat, amelyre ezek épülnek. Az ábrán szintén megjelenő alternatív struktúrákra a javaslataimat tartalmazó 7.2-es fejezetben fogok bővebben kiténi.

7.2. ábra: Az X gyárban feltárt felszíni, mély és alternatív struktúrák



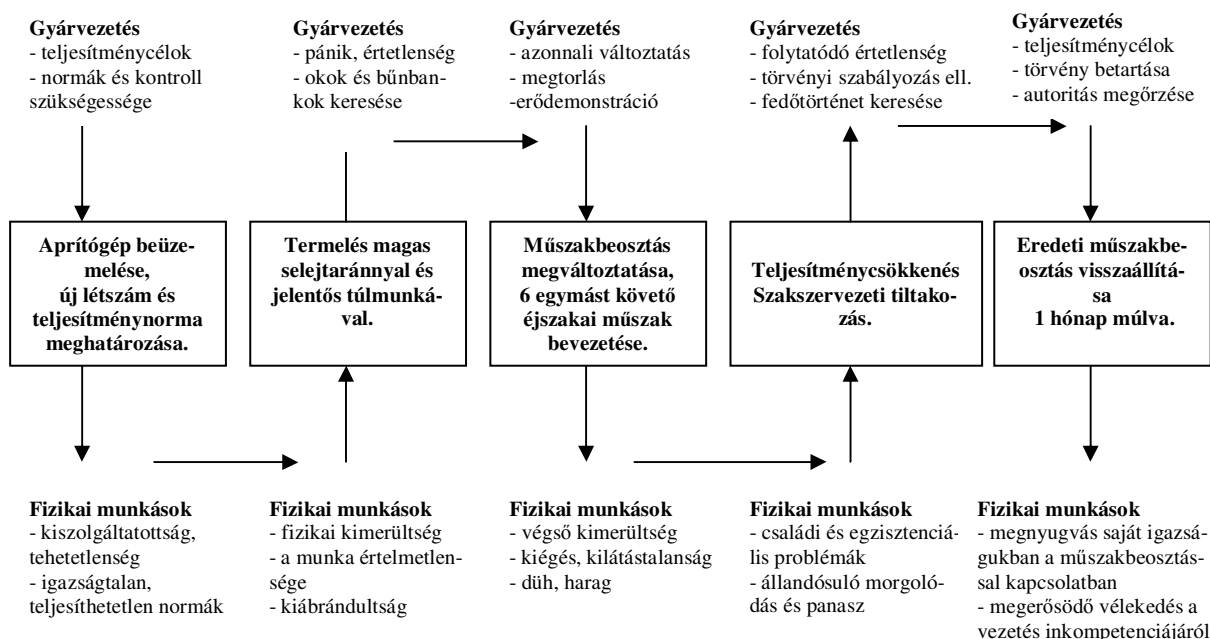
Az erkölcsi értékek és a törvényesség meggyengülése és relativizálódása

A mély struktúrák érdemben meg nem kérdőjelezett meggyőződéseik közül kiemelkedő fontosságot tulajdonítanak azoknak a munkavállalóknál és vezetőknél is egyaránt megjelenő hiedelmeknek, amelyek megkérdőjelezik az ember értékességét, különös tekintettel az 50 év feletti munkások értékességét. Ez olyan embertelen és pusztító gondolat, amelynek még a csíráját se szabad megtelepedni hagyni egy szervezetben, az X gyár esetében mégis a mindennapok részévé vált. Az X gyárban megtapasztalt döntések és technológiai változtatások ismeretében ugyanakkor meglepő lenne, ha az értékek és meggyőződések szintjén ennek ne találhánk nyomait. Az ember értékességébe vetett hit meggyengülése összefüggésbe hozható a válság hatására fokozottan erodálódó erkölcsi értékekkel és törvényességgel. Az X gyár vezetői és munkásai számára nincsenek biztos viszonyítási pontok, hiszen az emberi élet, méltóság és egészség durva megsértésével nap mint nap szembesülnek. Egy újabb határt jelenthetnének a törvényi szabályozások és ellenőrző hatóságok, de ezekkel kapcsolatban is csak a bizonytalanság biztos. A munkaegészségügyi, munkavédelmi vagy éppen munkajogi szabályokat az érintettek rendszeresen megszegik, a törvények ereje relativizálódott az X gyárban, és megsértésük következményei teljességgel bizonytalanok.

7.1.2. A posztmodern olvasat legfontosabb következtetései

Értekezésem posztmodern olvasatában az X gyár munkahelyi stressz folyamatokon és szervezeti igazságtalanság percepciókon keresztül vizsgált szenvedéssel teli társas valóságát abból a szempontból igyekeztem feltárni, hogy az X gyár érintetteinek kommunikatív cselekménysorozatai és értelemadása hogyan hozták létre ezeket a struktúrákat. A posztmodern szemléletű elemzéshez rendkívüli segítséget nyújtottak számomra a Pearce (2004) által létrehozott Értelemadás Koordinált Menedzsmentje (ÉKM) módszertan eszközei. Az elemzés kiindulópontját jelentő szerpentin modell segítségével alaposan megvizsgálhattam az X gyár kritikus folyamataihoz kapcsolódó események sorozatát, melyek közül példaképpen a műszakbeosztásra vonatkozó eredményeimet szemléltetem az alábbi ábrán:

7.3. ábra: A műszakbeosztás kommunikatív cselekményeinek elemzése az ÉKM szerpentin modelljével



A kölcsönös méltánytalanság-érzet folyamatai

Az X gyár problémáiról szóló beszámolók és a szerpentin modell segítségével sikerült feltáram több kritikus szervezeti folyamatot és megállapítanom, hogy ezek nagyon hasonló mintázatot mutatnak, az egymást követő események logikailag ismétlik a korábbi folyamatokat. A munkások és a vezetők beszámolóiból is egyértelműen megállapítható volt, hogy a folyamatok kulcsmomentumait mindkét fél méltánytalanságként értelmezte. Ez meghatározónak bizonyult cselekvési válaszaik kialakításában, amely szintén méltánytalanság-érzetet váltott ki. Mindennek következtében a **kölcsönös méltánytalanság-érzet folyamatait** hozták létre az X gyár érintettei, olyan munkahelyi stressz folyamatokat, amelyek egyikük által se vágyott társas kapcsolatokat és struktúrákat

eredményeztek a munkahelyen. A kutatás során megismert beszámolók segítségével a következő jellemző szakaszait sikerült azonosítanom ezeknek a történeteknek:

7.1. táblázat: A kölcsönös méltánytalanság-érzet folyamatairól szóló történetek jellemző szakaszai

Az X gyára jellemző történetek fázisai
1. Hatalmi döntés: Az X gyárban dolgozók munkájára és életére vonatkozó jelentős döntés születik (a döntést jellemzően Mirdorban hozzák meg az X gyár dolgozóinak megkérdezése nélkül).
2. Fenntartások elhárítása: A döntés megvalósítása során az X gyár munkásai jelzik a felmerülő problémákat és aggályokat, melyeket a gyár vezetősége elhárít, és nem vesz figyelembe (a Mirdoni utasításokat követik).
3. Problémák felmerülése: Jelenkeznek a megvalósítással kapcsolatos első problémák és nehézségek. Nem sikerül elérni a kitűzött hatékonysági és költségcsökkentési célokat.
4. Hibáztatás és a kontroll fokozása: A felmerülő problémákért a gyárvezetés a munkásokat hibáztatja és a munkások feletti kontroll erősítésével igyekszik orvosolni őket.
5. Kudarcc: A kitűzött hatékonysági és költségcsökkentési célok tartósan megvalósíthatatlannak bizonyulnak.
6. Döntés előtti állapot visszaállítása: Az egyértelmű kudarc hatására a vezetőség visszaállítja a döntés előtti állapotot. A döntés valódi okairól nem tájékoztat. Fedőtörténetet keres vagy egyáltalán nem oszt meg információkat. (Megjelenik a bevonással történő problémamegoldás alternatívája.)

Az események értelmezését alakító erőforrások, erőhatások és diskurzusok

Dolgozatom posztmodern olvasatának elemzése arra a kérdésre is segített választ adni, hogy az X gyár érintetteit által nem vágyott és szándékolt kommunikatív cselekménysorozatok milyen értelmezések és értelemadási folyamatok során és hogyan jönnek létre. Az ÉKM cselekvő értelemadás hierarchikus modelljének segítségével érthetővé válik például, ahogy a műszakbeosztás eseménysorozatának a vezetők és a munkások különböző hierarchikusan egymásba ágyazott kontextusokból (mint erőforrásokból) merítve adnak értelmet, így készítve el önmaguk számára az eseménysorozatról szóló történeteket.

7.4. ábra: A gyárvezetés és a fizikai munkások egymásba ágyazott kontextusaiból megfogalmazott történetek

GYÁRVEZETÉS

Kultúra: Teljesítménykultúra, a hatékony munkavégzés kényszerítése

Epizód: Az új technológiához minimális létszámmal maximális teljesítményt rendelni

Kapcsolat: Alapvető bizalmatlanság

Önértelmezés: Az én feladatom az intenzív munka kikényszerítése

FIZIKAI MUNKÁSOK

Kultúra: Kiszolgáltatottság és tehetetlenség, minimum erőfeszítés a túlélésért

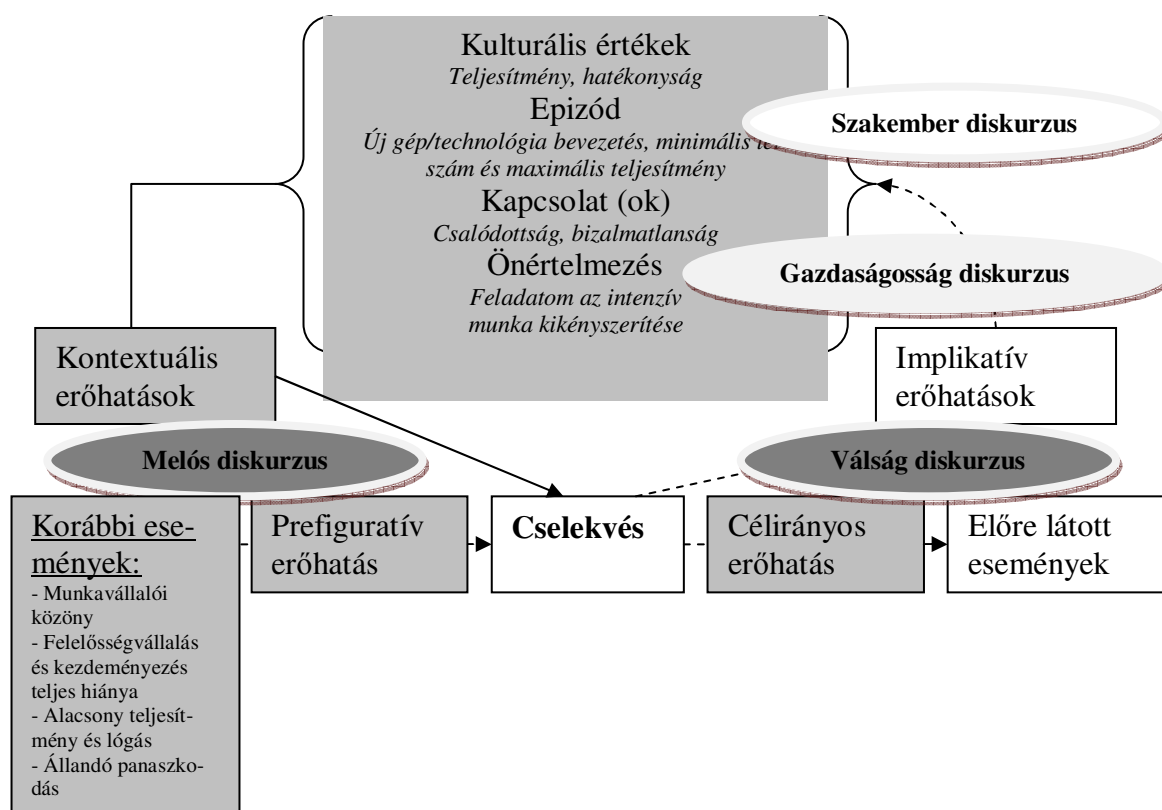
Epizód: Az új technológia/gépa lesz jó, hogy intenzívebb munkával kevesebbet keressünk.

Önértelmezés: Megmutatjuk, hogy nélkülünk nem megy a dolog.

Kapcsolat: Bizalmatlanság, sértettség, ellenségesség és düh

A gyárvezetés és a fizikai dolgozók részéről megfogalmazott történetek közös jellemzője, hogy a résztvevők mindig a legfelsőbb szintű erőforrásból merítenek a meghatározó történet kialakításához, ennél fogva az alsóbb szintű kontextusokból (mint erőforrásokból) megfogalmazott történetek már csak ezeknek alárendelten illeszkedhetnek. Az események ilyen módon történő értelmezése ugyanakkor még nem ad teljes mértékben kielégítő választ arra a kérdésre, hogy miért döntenek az egyes érintettek meghatározott válaszok, cselekmények mellett. Mindennek megértéséhez az ÉKM logikai erőhatások négy aspektus modelljének alkalmazásával juthatunk közelebb, melyet az alábbi 7.5-ös ábrán kiegészítettem az X gyárban megismert munkahelyi stressz folyamatokra vonatkozó legfontosabb diskurzusokkal.

7.5. ábra: A vezetők cselekvésére irányuló legfontosabb erőhatások és diskurzusok az X gyárban



Az ÉKM eszköztárának segítségével egy cselekvő döntéshozatalának elemzésekor feltárhatóak azok az alapvető befolyást jelentő „kötelezettségérzetek”, amelyeket különböző erőhatások erősítenek. A 7.5-ös ábrán az erőhatások erősségét a szürke háttérszín erőssége jelzi. Az X gyár esetében a legerősebben a kontextuális és a prefiguratív erőhatások érvényesülnek. A vezetők és a munkások esetében is azt figyelhetjük meg, hogy döntéseikre úgy tekintenek, mint amelyeket mások korábbi viselkedése kényszerített ki belőlük. A kontextuális erőhatások rendkívül hangsúlyosan közvetítik azokat az erőforrásokat (kulturális értékrendszert, epizódot, kapcsolatokat és önértelmezést), amelyek a vezetők esetében például a bizalmatlanságot, a kontrollt és kényszerítést alapvető szükségességgként erősítik a döntéshozóban. A célirányos erőhatások is azonosíthatóak az X gyár vezetőinek esetében, ugyanakkor ezek kizárólag a hatékonyságnövelés és a gyár túlélése irányába mutatnak. Ezeknek a célirányos erőhatásoknak a kudarca világítja meg legjobban a szervezeti diskurzusok szerepének jelentőségét, hiszen ennek az erőhatásnak a jellegét és erősségét a „válság diskurzus” határozza meg. A válság diskurzus olyan értelmezését és magyarázatát adja a szervezeti problémáknak és munkahelyi stressz folyamatoknak, amelyet az a szemlélet jellemez, hogy a túlélés érdekében minden áldozatot vállalni kell. Ebből a redukcionista diskurzusból gyakran kiszorulnak a racionális vagy morális megfontolások, logikája a „cél szentesíti az eszközt” és „minden háborúban vannak veszteségek”. A diskurzus kontraproduktivitását jelzi, hogy átütő ereje ellenére az X gyár egyre távolabb kerül a túléléstől. Elemzésem eredményei alapján mindebben fontos szerepet játszik az úgynevezett „melós diskurzus”, amely a „válság diskurussal” kölcsönösen erősítve egymást a végletekig fokozza a kontextuális és prefiguratív erőhatások befolyását. A „melós diskurzus” a vezetők és a munkások elkülönülését hangsúlyoz-

za, a munkások felelősségvállalásra való képtelenségét (vagy lehetőségének hiányát) és kisebbségségét. Ebben a diskurzusban természetes a munkások és vezetők közötti bizalmatlanság és ellenségeskedés, ami a „válság diskurzussal” találkozva egyre inkább valósággá teszi ezt a háborúskodó kapcsolati rendszer.

Az X gyár esetében adatgyűjtésem segítségével sikerült feltárom néhány olyan látens, alig érvényesülő diskurzust is, amelyek más jellegű erőhatások aktivizálásában játszhatnak szerepet. A vezetők esetében látványos az implikatív erőhatások (a kontextuális erőforrások alakítása irányába mutató kötelezettségérzetek) szinte teljes hiánya. Ennek egyik meghatározó okát abban látom, hogy az X gyárban a „szakember diskurzus” látens állapotban található csak meg. Ez a diskurzus, amely a szakértelem megbecsülését, a munka iránti elkötelezettséget, a problémák jó megoldása felett érzett örömet hangsúlyozza, szinte teljesen háttérbe szorul az X gyárban. Azok a megnyilvánulások, amelyek a „szakember diskurzusba” illeszkednek, szinte azonnal marginalizálódnak és előfordult, hogy nevetség tárgyává váltak. Hasonlóan kiüresedetté és elnyomottá vált a „gazdaságosság diskurzus” is, amelyet az alapos gazdasági és technológiai tervezés, a körültekintő és racionális problémamegoldás kifejezései jellemeznek érvényesülése esetén. Ezt a szintén látensé vált diskurzust csak a múltba révedő, nosztalgikus megjegyzések között lehet felfedezni. Az X gyár jelenéről és jövőjéről szóló diskurzusokból szinte teljesen kiszorította a „válság diskurzus”, ami csaknem egyeduralmukodóvá vált a célirányos erőhatások befolyásolásában.

7.2. *Javaslatok*

Az általam elvégzett kutatás kezdeti célja az volt, hogy hozzájáruljak a szükségtelenül elnyomó társas és hatalmi struktúrák leleplezéséhez, felhívjam a figyelmet a munkahelyi uralom és kizsákmányolás magyarországi konkrét megnyilvánulására. Kutatási célom olyan beavatkozási pontok azonosítása volt az X gyárban, amelyekre a munkahelyi stressztől szenvedő munkások élethelyzetét, test-lelki egészségét javítani szándékozó beavatkozások irányulhatnak. Kutatásom során ugyanakkor kezdeti célkitűzéseim tovább gazdagodtak, hiszen megismerhettem a gyár vezetőinek szempontjait és az ő vállukat terhelő gondokat is. Ennek köszönhetően szemem előtt bontakoztak ki és tárultak fel azok a cselekménysorozatok és kommunikatív események, amelyek a különböző kontextusokba ágyazott értelemadásoknak köszönhetően minden érintett számára szenvedéssel teli társas valóságot hoztak létre.

Értekezésem záró fejezetében erre az alapvető felismerésre építve és a párhuzamos multiparadigmatikus módszertannak megfelelően javaslataimat is két csoportba foglalva, párhuzamosan mutatom be. Az első csoportba azokat a kritikai szemléletű felismeréseket gyűjtöttem össze, amelyeket beavatkozási pontoknak is tekinthetünk a munkások szenvedésének csökkentése és az elnyomó társas kapcsolatok és hatalmi viszonyok felszámolása szempontjából. Javaslataim második, posztmodern szemléletet tükröző csoportjában ugyanakkor arra vonatkozóan fogalmazok meg javaslatokat, hogy a munkások és vezetők közötti kommunikáció és szervezeti diskurzus hogyan fejleszthető az X vállalat esetében. Olyan javaslatokat mutatok be olvasóim számára, amelyek

segítségével véleményem szerint előmozdítható a kölcsönösen előnyös együttműködés kultúrája a jelenlegi ellenségeskedő attitűdökkel szemben az X gyárban.

7.2.1. Kritikai szemléletű javaslatok

Kritikai szemléletet tükröző javaslataimmal elsősorban lehetséges beavatkozási pontokra szeretném felhívni a figyelmet, ugyanakkor néhány, az X vállalat esetében alkalmazható konkrét megoldási lehetőséget is fel szeretnék mutatni.

Az egészségtudatosság fejlesztése

Az X vállalat munkásainak testi-lelki egészsége illetve a magyarországi epidemiológiai kutatások (Kopp, 2008) és halálozási adatok azt jelzi, hogy ez az X gyárban uralkodó felfogás feltétlenül felülvizsgálatra szorul. Az egészségtelen munkahelyek megtartása és az egészségtelen munkakörülmények tolerálása a munkavállalók életében és a társadalom számára is nagyobb áldozatokat követelhetnek, mint amekkora értéket ezek a munkahelyek valóban képviselnek. A munkanélküliség egyéni és társadalmi terheivel szembe kell állítanunk a munkavállalók megbetegedéséből, munkaképesség csökkenéséből származó terheket. Véleményem szerint vitatható az a megközelítés is, amely a szigorúbb egészségügyi ellenőrzések és szankciók következményeként hosszú távon a munkahelyek csökkenésével számol. A határozottabb munkaegészségügyi felügyelet hosszú távon a vállalatok által foglalkoztatott munkavállalói létszám növelését eredményezheti, és ezzel párhuzamosan visszavezethet olyanokat is a munka világába, akik az egészségtelen körülmények miatt fordultak el attól.

A társadalmi szintű szabályozó testületek és ellenőrző szervek számára tehát radikális mértékű szigorítást javaslok a foglalkoztatás-egészségügy területén. A szigorítási javaslatom elsősorban nem a törvények tartalmára vonatkozik, hanem azok egyértelműségének és alkalmazhatóságának javítására, a szabályok betartásának egyértelmű kötelezettségére, a szabályszegések rendkívül szigorú szankcionálására. Mindezt természetesen olyan széles körű hatástanulmányoknak kell megelőzniük, amelyek az intézkedések hosszú távú hatásaira helyezik a hangsúlyt. Meg kell vizsgálni, hogy a társadalom és a költségvetés rendelkezésére álló korlátozott erőforrások munkahelyek létrehozásával vagy egészségesebb munkahelyek fejlesztésével hasznosulnak jobban.

A munkavállalói egészségtudatosság egyaránt egyéni, vezetői és társadalmi felelősség. Feltétlenül szükséges a munkavállalók egészséggel kapcsolatos ismereteinek, életvezetésének és egészségtudatosságának fejlesztése. Szükséges továbbá a vezetők szemléletformálása is, melynek segítségével a gazdasági felelősségen túl a munkavállalók egészségéért és teljes emberi fejlődéséért (Alford and Naughton, 2004) érzett felelősség is megfelelően tudatosul. A munkavállalók egészségtudatosságával kapcsolatban fontos kiemelni a gyermekkortól kezdődő tudatos nevelést, amely a szülők és az oktatási rendszerben részt vevő pedagógusok közös feladata.

A szakszervezetek határozottabb és újfajta szerepvállalása

Kutatásom eredményei alapján a szakszervezet érdekképviselési szerepe rendkívül jelentős volt az X vállalat esetében. Gyakran a szakszervezet vezetője jelentette az egyetlen megmaradó kommunikációs csatornát az ellenségeskedő vezetőség és a munkások között. A munkaszervezéshez és egyéb emberierőforrás-rendszerekhez köthető döntésekkel kapcsolatban a szakszervezeti vezető sikerrel képviselte a munkavállalók érdekeit. Ugyanakkor a munkások szemében jelentős hitelvesztést okozott a technológiai folyamatoktól való távolsága és a műszaki jellegű változtatásokkal kapcsolatos érdekképviselés kudarca. A munkavállalók egészsége szempontjából kiemelkedően fontos technológiai kérdésekben a szakszervezeti vezető nem tudta hatékonyan képviselni a munkavállalók érdekeit, hiszen legtöbbször nem is értette a műszaki változtatások lényegét és nem volt személyes tapasztalata azzal kapcsolatban, hogy a munkásokat hogyan érinti mindez.

Mindenképpen javaslom tehát, hogy a szakszervezeti érdekképviselés munkájában erősödjék a kapcsolat a mindennapi munkavégzéssel, hiszen a munkásokat érintő munkaszervezési és technológiai kérdések csak ezen a módon érthetőek meg és képviselhetőek a vezetőség felé. Nem tartom kielégítő megoldásnak a szakszervezeti érdekképviselésnek azt a felfogását, amelyben a képviselőt teljes mértékben tehermentesítik az eredeti munkafeladatai alól. Javaslom továbbá a szakszervezet számára, hogy a hagyományos érdekképviselési témákat (kompenzáció, munkaidő, létszám) gazdagítsa olyan kérdéskörök rendszeres megjelenítésével az egyeztetések során, mint a technológiai változtatások és a munkaszervezés. A szakszervezeti tagok által befizetett tagdíjak felhasználása és a szakszervezeti képviselő vállalatvezetés általi kompenzációja is felülvizsgálatot igényel.

Biztos tájékoztató pontot jelentő erkölcsi szabályok és törvények megerősítése

Az X gyárban tapasztalható visszaélések és elnyomó társas struktúrák kialakulása szorosan összefügg azokkal, hogy a szervezet érintettjei számára nincsenek közösen elfogadott, érvényes és könnyen elérhető erkölcsi szabályok, amelyek munkájukat és viselkedésüket vezérelnék és ebben a tekintetben kiszámíthatóvá tennék. A vezetők és munkások még az olyan, mindenkitől elvárható erkölcsi minimumokat se tekintenek érvényesnek a vállalatban, mint az emberi méltóság tisztelete vagy az ember egészséghez való jogának és életének megbecsülése. Ebből kifolyólag a vállalat működése és a vezetők döntései kiszámíthatatlanok és tervezhetetlenek, a vezetők és a munkások inkább a rosszabbat feltételezik egymásról és a bizalmatlanság jellemzi a kapcsolataikat. A könnyen elérhető és bizalmat teremtő erkölcsi fogódzók hiányában a helyes irányt a törvényi minimum jelölhetné ki, ugyanakkor az X gyárban a törvényi szabályozás se jelent biztos pontot a dolgozók számára. A törvények rendszeres, következmények nélküli megszegése kikezdte a jogbiztonságot, ráadásul a munkások egyáltalán nem bíznak abban, hogy egy magyar bíróság előtt a jogukat képesek lennének megvédeni.

Kiemelkedően fontosnak tartom, hogy a törvények megsértésének érdemi következményei legyenek az X gyár esetében. A törvények és szabályozások központi koordináló szerepe ugyanakkor körülményes és merev működést eredményez. Ennél fogva fontosnak tartom egy olyan dialógus megindítását, amelyben a gyár munkavállalói közösen értelmezve annak tartalmát, megállapodnak néhány vezérlő erkölcsi szabályban, amelyek tükröztetik a törvényi szabályozáson. Ilyen lehet például az emberi méltóság tisztelete vagy az egészséghez való jog.

Mindezzel szorosan összefüggő beavatkozási lehetőségnek tartom a jelenleg rendkívül pusztító felelősségelhárítás felszámolását az X gyárban. A felelősségi viszonyok tisztázása elsősorban az egyéni felelősség határainak pontos kijelölésével kezdődhet meg, ugyanakkor szükséges megkezdeni a közös felelősség konstrukciójának fejlesztését is.

Az alábbi táblázatban csoportosítva foglaltam össze kritikai szemléletű javaslataimat az X gyár érintettei számára:

7.2. táblázat: Kritikai szemléletű javaslatok az X gyár érintettei számára

Javaslatok a társadalmi szintű szabályozásra	Javaslatok a vezetőség számára	Javaslatok az érdeklépviseletek számára	Javaslatok a munkások számára
Foglalkoztatás-egészségügyi szabályozás, ellenőrzés és szankcionálás erősítése	Vezetők felelősségének növelése a munkavállalói egészségügy irányába (pl. teljesítményértékelési mutatókban)	A szakszervezeti képviselők visszahelyezése a munkafolyamatokba, a munkásoktól való távolság csökkentése és a technológiai tapasztalatok érdekében	Az egészséghez és élethez való jog tudatosítása és az egészség értékének megbecsülése
Társadalmi erőforrások átirányítása a munkahelyteremtéstől a munkahelyek fejlesztése felé	Foglalkoztatás-egészségügyi és munkavédelmi szempontok erőteljes érvényesítése és betartatása	Hagyományos érdeklépviseleti témák bővítése a technológia, munkaszervezés, egészség, kompetencia alkalmazás, személyes fejlődés irányába	Közösen értelmezett erkölcsi szabályoknak megfelelő munkavégzés
Egészségtudatosság fejlesztése a családban és az oktatásban gyerekektől	Felelősségi viszonyok tisztázása egyéni felelősségi területek és közösségi felelősségterületek kijelölésével	A szakszervezeti vezetők tagdíjából történő fizetése	
Törvényi jogok érvényesítésének biztosítása jól működő jogbiztonság segítségével	Közösen értelmezett erkölcsi szabályoknak megfelelő vállalatvezetés		

7.2.2. Posztmodem szemléletű javaslatok

A dolgozat posztmodem olvasatának eredményeire építő javaslataimmal elsősorban azokra a lehetőségekre szeretném felhívni a figyelmet, amelyek segítségével a szervezeti tagok közötti kommunikatív cselekmények sorozatait és a cselekvőket befolyásoló uralkodó diskurzusok fejleszthetőek, és ezáltal egy élhetőbb társas világ hozható létre az X gyárban.

Az X gyár érintettei közötti dialógus fejlesztése külső szakértők bevonásával

A szervezeti tagok közötti ellenségeskedés jelentős részben annak tudható be, hogy az egyes eseményeknek, cselekvéseknek a szervezet tagjai saját egymásba ágyazott kontextusaiknak megfelelően különböző értelem

adnak, és nagyrészt ezek határozzák meg az érintettek válaszüreakcióit. A szervezet tagjai számára szinte egyáltalán nem érthetőek egymás értelmezései, és az ebből fakadó növekvő bizalmatlanság vezet az ellenségeskedésig.

Az ÉKM elméletéből kifejlesztett gyakorlati módszerek számos lehetőséget kínálnak a kommunikatív cselekmények sorozatainak fejlesztésére. Képzett facilitátorok segítségével lelassíthatóak a döntéshozatali folyamatok és fejleszthető a résztvevők nyitottsága a másik fél értelmezései és történetei irányába. A résztvevők előtt feltáruulhatnak eddig el nem mondott vagy meg nem értett történetek, melyek elősegíthetik a kölcsönös megértést és eddig fel sem merülő alternatívákat jeleníthetnek meg.

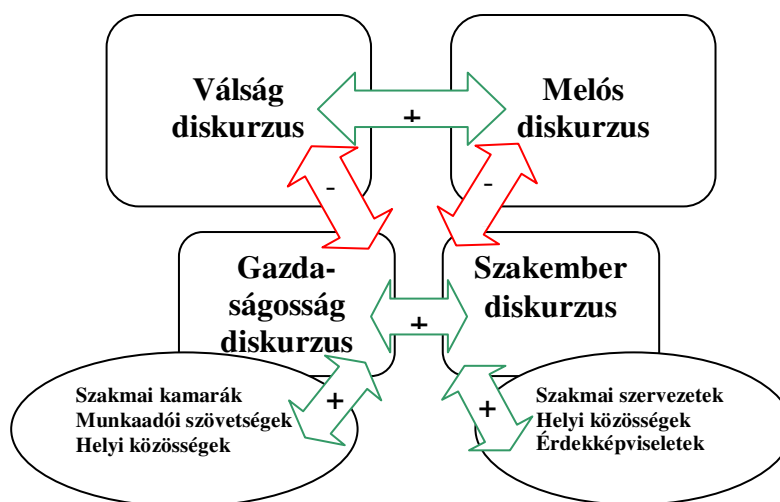
Hasonlóan kedvező irányba mutatnak azok a kezdeményezések is, amelyek a cselekvőkre irányuló, kötelezettségérzetet keltő erőhatások közül a célirányos és implikatív erőhatások erősítését célozzák. A dolgozat posztmodern olvasatának eredményei egyértelműen azt mutatják, hogy ezek a jövőbe tekintő erőhatások hathatnak valóban kedvezően a munkahelyi stressz folyamatokra, hiszen ezekkel lehet a problémák konstruktív, kölcsönösen előnyös megoldását és az érintettek jól-létének fejlesztését célzó döntéseket erősíteni. Minderre példát jelenthetnek azok a kvalitatív vagy akciókutatások is, amelyek a célok és a konstruktív problémamegoldás oldaláról vizsgálják az X gyárat, és egy erről szóló gondolkodásba, diskurzusba vonják be az érintetteket.

Az X gyárban fellelhető látens diskurzusok erősítése

A korábbiakban bemutatott „gazdaságosság diskurzus” és a „szakember diskurzus” egymást kölcsönösen erősítő diskurzusok, hiszen a „gazdaságosság diskurzusban” a jó szakember az egyik legfontosabb, nélkülözhetetlen érték, míg a szakember diskurzusban a gazdaságos és sikeres működés az egyik legjelentősebb megerősítő visszacsatolás. Javaslatom lényege tehát nem más, mint a szakember és gazdaságosság diskurzusok erősítése és a válság illetve melós diskurzusok inkonzisztenciáinak leleplezése. Úgy gondolom, hogy a jelenleg csak látens diskurzusként jelenlévő „szakember és gazdaságosság diskurzusok” erősödésével lehetségessé válhat egy mindenki számára előnyösebb és békésebb társas valóság létrehozása.

A látens diskurzusok erősítésben kulcsszerepet játszhat az X gyárnak és érintetteinek erőteljesebb beágyazottsága a civil társadalomba. A szervezet jelenleg egy olyan helyi valóság, ahol szinte korlátok nélkül érvényesülhetnek a külföldi központ diktátumai, a szervezeti tagok kommunikatív cselekményei pedig egy ördögi körben hozzák létre a szenvedéssel teli társas valóságot. A szervezeti tagok kapcsolódása szakmai szervezetekhez, kamarákhoz, munkaadói szövetségekhez, helyi közösségekhez vagy az érdekképviselésekben való aktívabb részvétel megerősítheti azokat a gondolati sémákat és logikákat, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az új, a korábbiaknál konstruktívabb diskurzusok alakulhassanak ki az X gyárban. A diskurzusok közötti kapcsolatot a következő ábrával kívánom szemléltetni:

7.6. ábra Uralkodó és láters diskurzusok viszonya és erősítésének lehetőségei az X gyárban



A lokális szintű megoldásokat támogató civil szervezetek és intézmények létrehozása

A magyarországi civil társadalom jó ismerői számára a korábbiakban bemutatott javaslatommal kapcsolatban felmerülhetnek kételyek, hiszen az ott megemlített civil szervezetek sok esetben nem is léteznek egy-egy gyár közelében, vagy ha léteznek, akkor egyáltalán nem a „szakember diskurzus” vagy a „gazdaságosság diskurzus” letéteményesei. A rendszerváltásnak mondott átmenet után 20 évvel szükséges felismernünk, hogy Magyarországon az egyik legjelentősebb hiányosság és lemaradás éppen a civil szektor fejlettségében mutatkozik.

Azok az X gyárban fellelt problémák, amelyek talán nem ilyen látványosan, de számos magyarországi szervezetben megtalálhatóak, nem oldhatóak meg egyszerű központi döntésekkel, szabályozásokkal és utasításokkal. Az X gyárhoz hasonló szervezetek társas világának megváltoztatásához meg kell változtatni a helyi kommunikatív cselekmények sorozatát és az ezeket erőteljesen befolyásoló diskurzusokat. Bár a diskurzusok alakulása központilag is befolyásolható, mégis elsősorban az érintetteken fog múlni, helyben fog eldőlni, hogy milyen diskurzusokat engednek uralkodóvá válni társas világukban. Ezekhez a helyi folyamatokhoz és fejlődéshez nélkülözhetetlen az olyan civil szervezetek és intézmények létrehozása, amelyekhez kapcsolódva például az X gyárban a konstruktív, az érintettek jól-létét előtérbe helyező diskurzusok válhatnak meghatározóvá.

7.3. A kutatás továbbfejlesztésének javasolt irányai

Kutatásom kezdeti inspirációját egy olyan nagymintás, kvantitatív kutatás jelentette, amelynek középpontjában a munkások egészsége állt. A kutatás eredményei és a kiegészítésként készített néhány interjú tanulságai megrázó erővel közvetítették felém a X gyár munkásainak tragikus helyzetét és a további cselekvés és kutatás szükségességét. A doktori értekezésemben bemutatott, a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolatát középpontba állító kutatás ebből az élményből kiindulva valósulhatott meg, és reményeim szerint sikeresen

tárta fel a munkások szenvedéseit okozó elnyomó és társas struktúrákat, valamint segítséget nyújtott abban is, hogy megismerjük a nem kívánt társas kapcsolatokat létrehozó kommunikatív cselekmények folyamatát.

Az X gyár esetének komplexitása a megértés és a lehetséges javító beavatkozások szempontjából is azt igényelte, hogy több szempontú, multiparadigmatikus módszerrel kísérlejem meg a helyi valóság feltárását és ezáltal teljesebb és gazdagabb képet rajzoljak olvasóim számára. Úgy látom, hogy a kutatás továbbfejlesztése szempontjából továbbra is ígéretesnek mutatkozik a multiparadigmatikus megközelítés és a különböző paradigmákhoz illeszkedő kutatási megközelítések kölcsönösen megtermékenyítően hathatnak egymásra. További fejlesztési lehetőségként ígérkezik a kutatási eredményekre építő gyakorlati beavatkozások alapos kutatói feldolgozása akciókutatás keretein belül. Mindezek alapján a következő kutatásokat javaslom a jövőre nézve:

- Az X gyár esetének és további hasonló kvalitatív módszertannal készült esettanulmányoknak az eredményeiből kiindulva egy országosan reprezentatív, nagymintás, kérdőíves kutatás lebonyolítását, amely a munkahelyi stressz kognitív értékelésének, a szervezeti igazság percepcióknak és a testi-lelki következményeknek a kapcsolatát tárhatná fel.
- A kutatásom során azonosított „válság”, „gazdaságosság”, „melós”, és „szakember” diskurzusok tartalmának, dinamikájának mélyebb megértését célzó esettanulmány módszerrel végzett további kvalitatív kutatásokat.
- Olyan akciókutatási projektek tervezését és lebonyolítását, amelyek a látens diskurzusok erősítésén keresztül és a CMM módszertani repertoárjának segítségével igyekeznek elémi az elnyomó társas struktúrák felbomlását, az egészségtelen munkakörülmények felszámolását és a kölcsönösen előnyös munkahelyi kapcsolatok erősítését.

Hivatkozások jegyzéke

Adams, J. S. (1963): Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, pp. 422-436.

Adorno, T. W. és Horkheimer, M. (1979): *Dialectic of Enlightenment*. Verso, London.

Alford, H. és Naughton, M. (2001): *Management as if faith mattered: Christian social principles in the modern organization*, University of Notre Dame, Notre Dame, Indiana. *Magyarul: Menedzsment, ha számít a hit. Keresztény társadalmi elvek a modern korban. Kairosz, Budapest, 2004.*

Alvesson, M. és Deetz, S. (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetenkutatás számára? Kovász, II. évfolyam, 2. Szám 1998. Nyár, pp. 3-31.

Alvesson, M. és Deetz, S. (1996): Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organization Studies. In: Clegg S. R., Hardy, C. és Nord, W. R. (Eds.) (1996): *Handbook of Organization Studies*. Sage, London, pp. 191-217.

Alvesson, M. és Skoldberg, K. (2000): *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. Sage, London.

Antonovsky A. (1987): *Unraveling the Mystery of Health. How people manage stress and stay well*. Jossey-Bass, London.

Argyris, C. (1985): *Strategy, Change and Defensive Routines*. Pitman, Marshfield.

Aristotle (1980): *Nicomachean Ethics*. Oxford University Press, Oxford.

Bakacsi, Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula Kiadó, Budapest.

Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kovács, K. és Takács S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.

Baker, D. B. (1985): The study of stress at work. *Annual Review Public Health*, 6, pp. 367-381.

Barley, S. R. és Knight, D. B. (1992): Toward a Cultural Theory of Stress Complaints. *Research in Organisational Behaviour*, 14, pp. 1-48.

Barley, S. R. és Kunda G. (1992): Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 363-399.

Barling, J. Kelloway E. K. és Frone M. R. (Eds.) (2005): *Handbook of Work Stress*, Sage, London.

Barlow, L. és Iverson, R. D. (2005): Workplace Safety. In: Barling J. Kelloway E. K. and Frone M. R. (Eds.): *Handbook of Work Stress*, Sage, London, pp. 247-266.

Barnes-Farrell, J. L. (2005): Older Workers. In: Barling, J. Kelloway E. K. and Frone M. R. (Eds.): *Handbook of Work Stress*, Sage, London, pp. 431-454.

Beck-Bíró, K. (2009): Szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, illetve annak támogató és gátló tényezői. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék, Budapest.

Beehr, T. (2000): An Organizational Psychology Meta-Model of Occupational Stress. In: Cooper, C. L. (Ed.): Theories of Organizational Stress. Oxford University Press, Oxford, pp. 6-27.

Beehr, T. A. és Glazer, S. (2005): Organizational Role Stress. In: Barling, J., Kelloway E. K. és Frone M. R. (Eds.): Handbook of Work Stress. Sage, London, pp. 7-34.

Berger, P. L. (2001). Foreword. In R. C. Neville (Ed.), The human condition (pp. xi-xiv). Albany: State University, New York Press. In: Pearce, W. B.: The Coordinated Management of Meaning (CMM), Kensington, Consultation Centre, London, pp. 36-37.

Bies, R. J. (2001): Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In Greenberg, J. és Cropanzano, R. (Eds.): Advances in organizational justice, Stanford University Press, Stanford, pp. 89-118.

Bies, R. J. (1987): The predicament of injustice: The management of moral outrage. In: Cummings, L. L. és Staw, B. M. (Eds.): Research in organizational behavior, JAI Press, Greenwich, Vol. 9, pp. 289–319.

Bies, R. J. és Moag, J. F. (1986): Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. és Bazerman, M. H. (Eds.): Research on negotiations in organizations, JAI Press, Greenwich, Vol. 1, pp. 43-55.

Bíró, L. (2008): A 2008. szeptember 17-én elhangzott előadás alapján.

Bobocel, D. R. és Holmvall, C. M. (2001): Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate. In: Gilliland, S., Steiner, D. és Skarlicki, D. (Eds.): Theoretical and cultural perspectives on organizational justice. Information Age, Greenwich, pp. 85-108.

Bokor A., Szóts-Kováts K., Csillag S., Bácsi K. és Szilas R. (2007): Emberi Erőforrás Menedzsment, Aula Kiadó, Budapest.

Bokor, A. (1999): Szervezeti kultúra és tudásintegráció. A termékfejlesztés problémája. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest.

Bolino, M. C. és Turnley, W. H. (2005): The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, July 2005, Vol. 90 Issue 4, pp. 740-748.

Booth-Kewley, S. és Vickers, R. R. (1994): Associations between major domains of personality and health behavior. *Journal of Personality*, 62, pp. 281-298.

Bourdieu, P., Chamboredon, J. C. és Passeron, J. C. (1991): The Craft of Sociology. Epistemological Preliminaries. Walter de Gruyter, New York.

Bowes-Sperry, L. és Tata, J. (1999): A multiperspective framework of sexual harassment: Reviewing two decades of research. In: Powell, G. N. (Ed.): Handbook of gender and work. Sage, Thousand Oaks, pp. 263-280.

Briner, R. (1999): The neglect and importance of emotions at work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8, pp. 323-346.

- Briner, R. B., Harris, C., és Daniels, K. (2004): How do work stress and coping work? Toward a fundamental theoretical reappraisal. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32, pp. 223-234.
- Broadfoot, K., Deetz, S. és Anderson, D. (2004): Multi-levelled, Multi-method Approaches to Organizational Discourse. In: Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. és Putman, L. (Eds.): *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage, London, pp. 193-211.
- Burrell, G. és Morgan, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, London.
- Cannon, W. B. (1935): Stresses and strains of homeostasis. *American Journal of Medical Science*, 1939, Volume 189, Issue 1, pp. 13-14.
- Cannon, W. B. (1932): *The wisdom of the body*. W. W. Norton, New York.
- Carmichael, M. (2009): Who Says Stress Is Bad For You? *Newsweek*, 2/23/2009, Vol. 153, Issue 8, pp. 46-50.
- Chesterton, G. K. (2004): *Igazságot! Szent István Társulat*, Budapest.
- Chesterton, G. K. (2003): *A józan ész nevében*. Kairosz Kiadó, Budapest.
- Cobb, S. (1976): Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, pp. 300-314.
- Cohen, S. és Wills, T. A. (1985): Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, pp. 310-357.
- Colquitt, J. A. (2001): On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425-446.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. és Yee N. K. (2001): Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp. 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. és Zapata-Phelan C. P. (2005): What Is Organizational Justice? A Historical Overview. In: Greenberg, J. és Colquitt, J. A. (Eds.): *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press, New York, pp. 3-58.
- Cooper, C. és Cartwright, S. (1997): An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 43, pp. 7-16.
- Cooper, C. L. (2000): *Theories of Organizational Stress*. Oxford University Press, Oxford.
- Cooper, C. L. és Davidson, M. J. (1982): *High Pressure: Working Lives of Woman Managers*. Fontana, London.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. és O'Driscoll, M. P. (2000): *Organisational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Sage, London.
- Cooper, C. L., Quick, J. C. és Schabracq, M. J. (Eds.) (2009): *International Handbook of Work and Health Psychology*, Blackwell Publishing.
- Cox, T. és Tisserand, M. (2006): Work and Stress comes of age: Twenty years of occupational health psychology,

Work and Stress, 20(1), pp. 1-5.

Creswell, J. W. (1998): *Quality Inquiry and Research Design. Choosing among Five Traditions*. Sage, Thousand Oaks.

Cronen, V. E. (2004): Something old, something new: CMM and mass communication. *The Journal of Systemic Consultation and Management*, Volume No. 15, Issue 3, pp. 167-178.

Cropanzano R., Goldman B. M. és Lehman Benson III. (2005): Organizational Justice. In: Barling, J., Kelloway E. K. és Frone M. R. (Eds.): *Handbook of Work Stress*, Sage, London, pp. 63-88-

Cropanzano, R. és Greenberg, J. (1997): Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In: Cooper, C. és Robertson, I. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Wiley, New York, pp. 317-372.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. és Rupp, D. E. (2001): Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 164-209.

Csikszentmihályi Mihály (1997): *Finding flow. The psychology of engagement with everyday life*. Basic Books, New York.

Csillag, S., Szentkirályi, A. és Szilas, R. (2008): Szervezeti szintű intervenciók a munkahelyi stressz kezelésében. In: Kopp, M. (Ed.): *Magyar lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó, Budapest, pp. 305-321.

Darling, C. A., Hill, E. W. és McWeyl, L. M. (2004): Understanding stress and quality of life for clergy and clergy spouses. *Stress and Health*, 20, pp. 261-277.

De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E. és Schaufeli, W. B. (2002): Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 181-197.

Deetz, S. (1996): Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy, *Organization Science*, 7(2), pp. 191-207.

Deetz, S. A. és Kersten A. K. (1983): Critical models of interpretive research. In: Putnam, L. L. és Pacanowsky M. E. (Eds.): *Communication and organizations: An interpretive approach*, Sage, Beverly Hills.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. és Schaufeli, W. B. (2001): The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 418-424.

Desmarais, S. és Alksnis, C. (2005): Gender Issues. In: Barling, J., Kelloway E. K. és Frone M. R. (Eds.): *Handbook of Work Stress*, Sage, London, pp. 455-486.

Deutsch, M. (1975): Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, pp. 137-149.

Devonport, Tracey J. és Lane, Andrew M. (2006): Cognitive Appraisal Of Dissertation Stress among Undergraduate Students. *Psychological Record*, Spring 2006, Vol. 56, Issue 2, pp. 259-266.

Dick, P. (2000): The social construction of the meaning of acute stressors: A qualitative study of the personal accounts of police officers using a stress counselling service. *Work and Stress*, 14, pp. 226-244.

Dobák, M. (2001): Szervezeti formák és vezetés. KJK Kerszöv, Budapest.

Donovan, M. A. Drasgow, F. és Munson, L. J. (1998): The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 683-692.

Doublet, S. (2000): The stress myth. Sciences and Humanities Press, Chesterfield.

Dulebohn, J. H. és Martocchio, J. J. (1998): Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24, pp. 469-488.

Easterby-Smith, M. (1993): Management Research, Sage, London

Edwards, J. R. (2000): Cybematic Theory of Stress, Coping, and Well-Being. In: Cooper, C. L. (Ed.): Theories of Organizational Stress. Oxford University Press, Oxford.

Edwards, J. R. (1992): A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17, pp. 238-274.

Elovainio, M., Kivimäki, M. és Helkama, K. (2001): Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 418-424.

Elovainio, M., Kivimäki, M. és Vahtera, J. (2002): Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92, pp. 105-108.

Fineman, S. (1993): Emotion in organisations. Sage, London.

Fogarasy, B. (2010): A munkahelyi boldogság feltárása a British American Tobacco-nál. Az élményértékelő mintavételi eljárás és a szubjektív jóllét felmérés gyakorlati alkalmazása. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Folger, R. és Bies, R. J. (1989): Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 79-89

Folger, R. és Cropanzano, R. (2001): Fairness theory: Justice as accountability. In Greenberg, J. and Cropanzano, R. (Ed.): Advances in organizational justice. Stanford University Press, Stanford, pp. 1-55.

Folger, R. és Cropanzano, R. (1998): Organizational justice and human resource management. Sage, Thousand Oaks.

Folger, R. és Greenberg, I. (1985): Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In: Rowland, K. és Ferris, G. (Eds.): Research in Personal and Human Resources Management, Volume 3, JAI Presss, Greenwich, pp. 141-183.

Folger, R., Cropanzano, R. és Goldman, B. (2005): Self-interest: defining and understanding a human motive, *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 985-991.

Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J. és Corkran, L. (1979): Effects of "voice" and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp. 2253-2261.

- Folkman, S. és Moskowitz, J. T. (2000): Positive affect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55, pp. 647-654.
- Frankl, G. (1989): The Social History of the Unconscious. Open Gate Press, London.
- Frankl, V. E. (1965): A tudomány pluralizmusa és az ember egységessége In: Viktor E. Frankl (2005): Az ember az értelemre irányuló kérdéssel szemben, Jel, Budapest.
- Frankl, V. E. (1953): Jahrbuch für Psychologie und Psychotherapie, 1. Jahrgang, Heft 2, Echter, Würzburg.
- Frankl, V.E. (1947): ... trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. Deuticke, Wien.
- Frone, M. R. (1999): Work Stress and Alcohol Use. *Alcohol Research and Health*, Vol. 23 (4), pp. 284-291.
- Fujishiro, K. és Heaney, C. A. (2009): Justice at Work, Job Stress and Employee Health. *Health Education and Behavior*, Vol. 36(3), pp. 487-504.
- Gelei, A. (2004): Munkavégzési rendszerek. In: Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kovács, K. és Takács S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, pp. 81-149.
- Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest.
- Gilliland, S. W., Benson, L. III., és Schepers, D. H. (1998): A rejection threshold in justice evaluations: Effects on judgement and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, pp. 113-131.
- Gilliland, S. W. (1993): The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, pp. 694-734
- Gilliland, S. W., és Beckstein, B. A. (1996): Procedural and distributive justice in the editorial review process. *Personnel Psychology*, 49, pp. 669-691.
- Gioia, D. és Pitre, E. (1990): Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15/4, pp. 584-602.
- Gioia, D. és Pitre, E. (1989): Multi- Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 5(4), pp. 584-602.
- Glaser, B. G. és Strauss, A. L. (1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Aldine Publications, New York.
- Glass, R. S. és Wood, W. A. (1996): Situational determinants of software piracy: An equity theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 15, pp. 1189-1198.
- Glover, T.D. és Parry, D.C. (2008): Friendships Developed Subsequent to a Stressful Life Event: The Interplay of Leisure, Social Capital, and Health. *Journal of Leisure Research*, 2008 2nd Quarter, Vol. 40, Issue 2, pp. 208-230.
- Grant, D., Keenoy, T. és Osrick, C. (Eds.) (1998): Discourse and organization. Sage, London

- Greenberg, J. és Colquitt, J. A. (Eds.) (2005): *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press, New York.
- Greenberg, J. (2006): Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac, *Journal of Applied Psychology*, 2006 Jan, 91(1), pp. 58-69.
- Greenberg, J. (2004): Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4, pp. 352-356.
- Greenberg, J. (1993): The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Ed.): *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Erlbaum, Hillsdale, pp. 79-103.
- Greenberg, J. (1990): Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, pp. 399–432.
- Greenberg, J. (1989): Cognitive re-evaluation of outcomes in response to underpayment inequity. *Academy of Management Journal*, 32, pp. 174-184.
- Greenberg, J. (1987): A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, pp. 9-22.
- Greenberg, J. (1984): On The apocryphal nature of inequity distress. In: Folger R. (Ed.): *The sense of injustice: Social psychological perspectives*. Plenum, New York, pp. 167-186.
- Greenberg, J. és Bies, R. J. (1992): Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 433-444.
- Greenberg, J. és Leventhal, G. S. (1976): Equity and the use of overreward to motivate performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, pp. 179-190.
- Greenberg, J., Solomon, S. és Pyszczynski, T. (1991): A terrormanagement theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews. In: Berkowitz L. (Ed.): *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York, Vol. 24, pp. 93-159.
- Greenberger, I. V., Rutte, C. G. és van Knippenberg A. F. M. (1997): Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgements. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 913-919.
- Griffin, J. M., Fuhrer, R., Stansfeld, S. A. és Marmot, M. (2002). The importance of low control at work and home on depression and anxiety: Do these effects vary by gender and social class? *Social Science and Medicine*, 54(5), pp. 783-798.
- Grote, N. K. és Clark, M. S. (2001): Perceiving Unfairness in the Family: Cause or Consequence of Marital Distress? *Journal of Personality and Social Psychology*, February 2001, Vol. 80, Issue 2, pp. 281-293.
- Gummesson, E. (1991): *Qualitative Methods in Management Research*. Sage, Newbury Park.
- Habermas, J. (1986): Life Forms, Morality and the Task of the Philosopher. In: P. Dews (Ed.): *Habermas: Autonomy and Solidarity*. Verso, London.
- Habermas, J. (1972): *Knowledge and Human Interests*. Heinemann, London.

- Harkness, A. M. B., Long, B.C., Bernbach, N., Patterson, K., Jordan, S., és Kahn, H. (2005): Talking about work stress: Discourse analysis and implications for stress interventions. *Work and Stress*, April-June 2005, 19(2), pp. 121-136.
- Hassard, J. (1991): Multiple paradigms and organizational analysis: A case study. *Organization Studies*, 12/2, pp. 275-299.
- Hassard, J. és Kelemen, M. (2002): Production and Consumption in Organizational Knowledge; The Case of the Paradigm Debate', *Organization*, 9(2), pp. 331-355.
- Helman, C. G. (1988): Culture, Health and Illness. Butterworth Heinemann, London.
- Holmes, T. H. és Masuda, M. (1974): Life change and illness susceptibility. In: Dohrenwend, B. S. and Dohrenwend, B. P. (Eds.): Stressful Life Events: Their Nature and Effect. John Wiley, New York.
- Holmes, T. H. és Rahe, R. H. (1967): The Social Readjustment Rating Scale, *Psychosomatic Medicine*, 11., pp. 213-218.
- Homans, G. C. (1961): Social behaviour: Its elementary forms. Routledge & Kegan Paul, London.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. és Miles, E. W. (1987): A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), pp. 222-234.
- Ivancevich, J. M. és Matteson, M. T. (1980): Stress and Work: A Managerial Perspective. Scott, Foresman and Company, Glenview.
- Ivancevich, J. M. és Donnelly, J. H. (1975): Relation of organizational structure to job satisfaction, anxiety-stress and performance: measures, research and contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 272-280.
- Izsó, L. (1995): A rendszer- és szoftver-ergonómia alapkérdései: Oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki Egyetem, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest.
- Jackson, B. (2001): Management Gurus and Management Fashions: A Dramatistic Inquiry, Routledge, London.
- Jackson, N. és Carter, P. (1993): 'Paradigm Wars': A Response to Hugh Willmott, *Organization Studies*, 14/5, pp. 521-525.
- Jackson, N. és Carter, P. (1991): In Defence of Paradigm Incommensurability. *Organization Studies*, 12/1, pp. 109-127.
- Jex, S., Beehr, T., és Roberts, C. (1992): The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 623-628.
- Johnson, J. V. és Hall, E. M. (1988): Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, pp. 1336-1342.
- Judge, T. A. és Colquitt, J.A. (2004): Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 3, pp. 395-404.

- Juhász, Á. (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag, Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés, Budapest.
- Kahn, R. (1980): Conflict, ambiguity, and overload: Three elements in job stress. In: Katz, D. Kahn, R. and Adams, J. (Eds.): *The study of organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 418-428.
- Kahn, R. L. és Byosiére, P. (1992): Stress in organizations. In: Dunette, M. D. and Hough, L. M. (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, Vol. 3, pp. 571-650.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. és Thaler, R. H. (1986): Fairness and the assumptions of economics. *Journal of Business*, 59, pp. 285-300.
- Karasek, R. A. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.
- Karasek, R. és Theorell, T. (1990): *Healthy work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.
- Kinman, G. és Jones, F. (2005): Lay representations of work stress. *Work and Stress*, April-June 2005, 19(2), pp. 101-120.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. és Ferriem J. E. (2002): Organizational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, pp. 27-34.
- Kjellen, B. és Soderman, S. (1980): *Praktikfallsmetodik*. Malmö Publications, Sweden.
- Klein Sándor (2004): *Munkapszichológia*, SHL Hungary, Budapest.
- Klein Sándor (2000): *Vezetés- és szervezet pszichológia*, Edge 2000, Szeged.
- Konkoly Thege, B. (2008): A szalutogenikus megközelítés lehetőségei az esélyteremtésben. In: Kopp, M. (Ed.): *Magyar lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó, Budapest, pp. 59-67.
- Konovsky, M. A., Folger, R. és Cropanzano, R. (1987): Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17, pp. 15-24.
- Kop, N., Euwema, M. és Schaufeli, W. B. (1999): Burnout in police officers. *Work and Stress*, 13, pp. 326-340.
- Kopp, M. (Ed.) (2008): *Magyar lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- Korsgaard, M. A. és Roberson, L. (1995): Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21 (4), pp. 657-669.
- Kovács, J. (2007): *Bioetikai kérdések a pszichiátriában és a pszichoterápiában*. Medicina, Budapest.
- Kranz, K. C. és Long, B. C. (2002): Messages about stress in two North American women's magazines: Helpful? We think not! *Feminism and Psychology*, 12, pp. 527-532.
- Központi Statisztikai Hivatal (2008): *2008. évi Statisztikai Évkönyv*, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.

- Kulik, C. T. és Ambrose, M. L. (1992): Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Journal*, 17, pp. 212-237.
- Kvale, S. (1996): Interviews. An introduction to Qualitative Research Interviewing. Sage, London.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. és Griffin, M. L. (2007): The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, Volume 35, Issue 6, pp. 644-656.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M. és Dupuy, P. (2010): The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, Volume 38, Issue 1, pp. 7-16.
- Lasch, C. (1978): The Culture Of Narcissism: American life in an age of diminishing expectations. Norton, New York.
- László, K. és Ádám, Sz. (2008): Munkahelyi stresszkezelő programok bevezetéséről. In: Kopp, M. (Ed.): Magyar lelkiállapot 2008. Semmelweis Kiadó, Budapest, pp. 298-304.
- Lazarus, R. S. (2006): Stress and Emotion: A new Synthesis. Springer, New York.
- Lazarus, R. S. (1993): Coping theory and research: Past, Present and Future. *Psychosomatic Medicine*, 55, pp. 234-247.
- Lazarus, R. S. (1991): Psychological stress in the workplace. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, pp. 1-13.
- Lazarus, R. S. és Folkman, S. (1984): Stress, appraisal, and coping. Springer, New York.
- Lazarus, R. S. és Launier, R. (1978): Stress-related transactions between person and environment. In: Pervin L. A. and Lewis M. (Eds.): Internal and External Determinants of Behavior. Plenum, New York.
- Le Fevre, M. és Kolt, G. S. (2010): Occupational Stress: Are We All Talking About the Same Thing? *New Zealand Journal of Employment Relations*, June 2010, Vol. 35, Issue 2, pp. 16-27.
- Le Fevre, M., Kolt, G. S. és Matheny, J. (2006): Eustress, Distress And Their Interpretation In Primary And Secondary Occupational Stress Management Interventions: Which Way First? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, Issue 6, pp. 547-565.
- Lee (1991): Integrating positivist and interpretivist approaches to organizational research. *Organizational Science*, Volume 2, Issue 4, pp. 342-365.
- Leventhal, G. S. (1980): What should be done with equity theory? In: Gergen, K. J., Greenberg, M. S. és Willis R. H. (Eds.): Social exchange: Advances in theory and research, Plenum, New York, pp. 27-55.
- Leventhal, G. S. (1976): Fairness in social relationships. In: Thibaut, J. W., Spence, J. T. és Carson, R. C. (Eds.): Contemporary topics in social psychology, General Learning Press, Morristown, pp. 211-239.
- Leventhal, G. S., Krausz, J. és Fry, W. R. (1980): Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In: Mikula, G. (Ed.): Justice and social interaction, Springer, New York, pp. 167-218.
- Lewig, K. A. és Dollard, M. R. (2001): Social construction of work stress: Australian newsprint media portrayal of stress at work, 1997-1998. *Work and Stress*, Volume 15, Issue 2, pp. 179-190.

- Lewis, M. W. és Grimes A. I. (1999): Metatriangulation: Building theory from Multiple Paradigms, *Academy of Management Review*, 24/4, pp. 672-690.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In: Greenberg, J. és Cropanzano, R. (Eds): *Advances in organizational justice*. Stanford University Press, Stanford, pp. 56-88.
- Lind, E. A. és Tyler, T. R. (1988): *The social psychology of procedural justice*. Plenum, New York.
- Loughlin, C. és Lang, K. (2005): Young Workers. In: Barling, J., Kelloway E. K. and Frone M. R. (Eds): *Handbook of Work Stress*, Sage, London, pp. 405-430.
- Lukács, L. (2006): Igazságosabb és testvériesebb világot. Tíz év távlatából. Vigília Kiadó, Budapest.
- Maaloe, E. (2010): Explorative Integration – the expansive cyclic, multi-theoretical approach to case research in general and interviewing in particular. Doctoral Workshop Material, Corvinus University Budapest, Budapest.
- Maaloe, E. (2003): Approaches to Case Study and Their Validity. Manuscript version of a book in preparation: Varieties of validity for Case study research. Presented in Soréze, France. EDAMBA Summer School
- MacIntyre, M. (1985): *After Virtue: A study in moral theory*. Gerald Duckworth and Company, London. Magyarul: *Az erény nyomában*. Osiris, Budapest, 1999.
- Martin, J. (1981): Relative deprivation: A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources. In: Cummings, L. L. és Staw, B. M. (Eds): *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich, Volume 3, pp. 53-107.
- Martos, T. (2008): Életcélok és esélyteremtés. In: Kopp, M. (Ed): *Magyar lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó, Budapest, pp. 47-58.
- Maslach, C. (1982): *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York.
- Maslach, C. és Jackson, S. E. (1981): The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 2, Issue 2, pp. 99-113.
- Maslach, C. és Leiter, M. P. (1997): *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. és Taylor, S. (2000): Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, Volume 43, Issue 4, pp. 738-746.
- Maxwell, J., A. (1996): *Qualitative research design. An interactive approach*, Sage, Thousand Oaks.
- McCoy, J. M. és Evans, G. V. (2005): Physical Work Environment In: Barling, J., Kelloway E. K. és Frone M. R. (Eds): *Handbook of Work Stress*, Sage, London, pp.219-246.
- Meyerson, D. (1994): Interpretations of stress in institutions: The cultural production of ambiguity and burnout. *Administrative Science Quarterly*, Volume 39, Issue 4, pp. 628-653.

- Michalos, A. C. (1985): Multiple discrepancies theory (MDT). *Social Indicators Research*, Volume 16, Number 4, pp. 347-413.
- Miles, M.B. és Huberman, M.A. (1994): *Qualitative Data Analysis*. Sage, London.
- Mulhall, A. (1996): Cultural discourse and the myth of stress in nursing and medicine. *International Journal of Nursing Studies*, Volume 33, Issue 5, pp. 455-468.
- Mumby, K. M. (2004): Discourse, Power and Ideology: Unpacking the Critical Approach. In: Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. és Putnam, L. (Eds.): *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage, London, pp. 237-258.
- Mumford, E. (1994): New treatments or old remedies: Is business process reengineering really socio-technical design? *Journal of Strategic Information Systems*, Volume 3, Issue 4, pp. 313-326.
- Newton, T. (1995): *Managing stress: Emotion and power at work*. Sage, London.
- Newton, T. (1999): Stress discourse and individualization. In: Feltham, C. (Ed.): *Controversies in psychotherapy and counselling*. Sage, London, pp. 241-251.
- Oei, T. I. és Zwart F. M. (1986): The Assessment of Life Events: Self-Administered Questionnaire versus Interview. *Journal of Affective Disorders*, Volume 10, Issue 3, pp. 185-190.
- Oldham, G., és Rotchford, N. (1983): Relationships between office characteristics and employee reaction: A study of the physical environment. *Administrative Science Quarterly*, Volume 28, Number 4, pp. 542-556.
- Paese, P. W., Lind, E. A. és Kanfer, R. (1988): Procedural Fairness and Work Group. Responses to Performance Evaluation Systems. *Social Justice Research*, Volume 2, Number 3, pp. 193-205.
- Palmer S., Cooper C. és Thomas K. (2004): A model of work stress - to underpin the Health and Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments. *Counselling at Work*, Winter 2004, pp. 2-5.
- Parker, I. (Ed.) (1999): *Deconstructing psychotherapy*. Sage, London.
- Parker, I., Georgaca, E., Harper, D., McLaughlin, T. és Stowell-Smith, M. (1999): *Deconstructing psychopathology*. Sage, London.
- Parkes, K. és Sparkes, T. (1998): *Organizational interventions to reduce stress – Are they effective?* Oxford University Press, Oxford
- Paykel, E.S. (1983): Methodological aspects of life events research, *Journal of Psychosom Research*, Volume 27, Issue 5, pp. 341-352.
- Payne, R. L. és Cooper, C. L. (2001): *Emotions at work: Theory, research and applications in management*. John Wiley, Chichester.
- Pearce, W. B. (2007): *Making Social Worlds. A communication Perspective*. Blackwell, Malden.

- Pearce, W. B. (2006): Doing research from the perspective of the coordinated management of meaning (CMM). Work in progress essay for doctoral students at Fielding Graduate University, pp. 1-20.
 Letöltés ideje: 2010. 01. 10. Elérés: <http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/ResourcesManuscripts/Overview%20of%20CMM%20in%20Research%20version%202.0.pdf>
- Pearce, W. B. (2004): The Coordinated Management of Meaning (CMM) In: William Gudykunst (Ed.): Theorizing Communication and Culture. Sage, Thousand Oaks, pp. 35-54.
- Pearce, W. B. (1989): Communication and the human condition. Southern Illinois University Press, Carbondale.
- Pearce, W. B. és Cronen, V. E. (1980): Communication, action and meaning: The creation of social realities. Praeger, New York.
- Perrewé, P. L., és Zellars, K. L. (1999): An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 739-752.
- Petticrew, M. P. és Lee, K. (2011): The "Father of Stress" Meets "Big Tobacco": Hans Selye and the Tobacco Industry. *American Journal of Public Health*. March 2011, Vol. 101, Issue 3, pp. 411-418.
- Pihulyk, A. (2001): When The Job Overwhelms You. *Canadian Manager*. Fall 2001, Vol. 26 Issue 3, pp. 12-14.
- Pollock, K. (1988): On the nature of stress: Production of a modern mythology. *Social Science Medicine*, 26, pp. 381-392.
- Primecz, H. (2008): Multiparadigmatikus megközelítés válasza a paradigmavitára. *Vezetéstudomány*, XXXIX. Évf. 4. szám, pp.13-23.
- Primecz, H. és Nagy, B. (2010): Nők és férfiak a szervezetben – Kísérlet a mítoszok eloszlatására, *Vezetéstudomány*, 41(1), pp. 2-17.
- Primecz, H., Csillag, S., Bácsi, K., és Szilas, R. (2008): Sokszínűség valamint a munka és magánélet egyensúlya. *Munkaügyi szemle*, 52(1), pp. 25-27.
- Pritchard, R. D. (1969): Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 4, pp. 176-211.
- Pruessner, J. C.; Gaab, J.; Hellhammer, D. H.; Lintz, D.; Schommer, N. és Kirschbaum, C. (1997): Increasing correlations between personality traits and cortisol stress responses obtained by data aggregation. *Psychoneuroendocrinology*, 22(8), pp. 615-625.
- Quick J. C., Quick J. D., Nelson D. L., és Hurrell J. J. Jr. (1997): Preventive Stress Management in Organizations. American Psychological Association, Washington DC.
- Randall, R., Cox, T. és Griffiths, A. (2007): Participants' accounts of a stress management intervention, *Human Relations*, Volume 60 (8), pp. 1181-1209.
- Ronen, S. (1986): Equity perception in multiple comparisons: A field study. *Human Relations*, 39 (4), pp. 333-345.
- Roskies, E. (1993): Individual differences in the stress process. In: Cooper, C. L. és Payne, R. (Eds): Personality and stress: individual differences in the stress process. John Wiley and Sons, Chichester.

- Ross, R.R. és Altmaier, E.M. (1994): Intervention in occupational stress. Sage, London.
- Ruback, R. és Pandey, J. (1992): Very hot and really crowded: Quasi-experimental investigations of Indian „empos”. *Environment and Behavior*, 24, pp. 5257-5554.
- Sager, J. K. és Wilson, P. H. (1995): Clarification of the Meaning of Job Stress in the Context of Sales Force Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Summer 1995, Vol. 15, Issue 3, pp. 51-63.
- Salavecz, Gy. (2008): Munkahelyi stressz és egészség. In: Kopp, M. (Ed.): Magyar lelkiállapot 2008. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- Santora, J. C. és Esposito, M. (2010): Dual Family Earners: Do Role Overload and Stress Treat Them as Equals? *Academy of Management Perspectives*. November 2010, Vol. 24, Issue 4, pp. 92-93.
- Schabracq, M. és Winnubst, J. (2000): Senior employees. In: Schabracq, M., Winnubst, J. és Cooper, C. (Eds.): Handbook of work and health psychology, Wiley, New York, pp. 275-294.
- Schaufeli, W. B., és Van Dierendonck, D. (1993): The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp. 631-647.
- Scherer, A. G. és Steinmann, H. (1999): Some Remarks on Problem of Incommensurability in Organization Studies. *Organization Studies*, 20/3, pp. 519-544.
- Schmitt, M. és Dörfel, M. (1999): Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well being. *European Journal of Social Psychology*, 29, pp. 443-453.
- Schultz, M. és Hatch, M. J. (1996): Living with Multiple Paradigm. The Case of Paradigm Interplay in Organization Culture Studies, *Academy of Management Review*, 1(2), pp. 529-557.
- Scott, J. W. (1990): Deconstructing equality-versus-difference: Or, the use of prostructuralist theory for feminism. In: M. Hirsch és E. F. Keller (Eds.): Conflicts in feminism, Routledge, New York, pp. 134-148.
- Selye, J. (1983): Stressz distressz nélkül. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Selye, J. (1964): Életünk és a stressz. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Selye, H. (1956): The Stress of Life. McGraw-Hill, New York.
- Selye, H. (1946): The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology*, 6, p. 117.
- Selye, H. (1936): A syndrome produced by deverse noxious agents. *Nature*, 138, pp. 32-45.
- Sennett, R. (1998): The Corrosion of Character, Norton, New York.
- Sennett, R. (1980): Authority. Secker and Wartburg, London.
- Shakespeare, W. (1993): Hamlet, IKON Kiadó, Dabas.
- Shakespeare, W. (1992): Rómeó és Júlia, IKON Kiadó, Dabas.

- Sheppard, B. H., Lewick, R. J. és Minton, J. W. (1992): *Organizational Justice*, Lexington Books, New York.
- Shotter, J. (1993): *Conversational realities: Constructing life through language*. Sage, London.
- Siegrist, J. (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1(1), pp. 27-41.
- Skarlicki, D. P. és Latham, G. P. (1997): Leadership training in organizational justice to increase citizenship behaviour within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50, pp. 617-633.
- Smith, J. (1998): Organisational stress and employee well-being: New perspectives. *Stress News*, 10 (2).
- Somerfield, M. R. és McCrae, R. R. (2000): Stress and coping research: Methodological challenges, theoretical advances, and clinical applications. *American Psychologist*, 55, pp. 620-625.
- Sparks, K., és Cooper, C. (1999): Occupational differences in the work-strain relationship towards the use of situational specific modes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 219-229.
- Spell, Ch. S. és Arnold, T. (2007): An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 729-751.
- Stake, R. E. (1994): Case Studies. In: Denzin, N. K. és Lincoln, Y. S. (1994): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks.
- Stauder, A. (2008): Közösségi alapú magatartásorvoslási programok. Az esélyerősítés hatékony módszerei. In: Kopp, M. (Ed): *Magyar lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó, Budapest, pp. 105-130.
- Stauder, A. (2008): Stressz és stresszkezelés szerepe az esélyegyenlőségben. In: Kopp, M. (Ed): *Magyar lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó, Budapest, pp. 10-22.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A. és Williams, R. M., Jr. (1949): *The American soldier: Adjustment during Army life*, Volume I, Colonial Press, Clinton.
- Sweeney, P. D., és McFarlin, D. B. (1993): Workers' evaluation of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, pp. 23-40.
- Sweeny, P. D., McFarlin, D. B. és Inderrieden, E. J. (1990): Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 84-91.
- Szabó G. és Rózsa S. (2008): Negatív életesemények és személyiség. In: Kopp M. (Ed): *Magyar Lelkiállapot 2008. Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban*. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- Szilás R. és Csillag S. (2008): Stressz a munkahelyen. *Munkaügyi Szemle*, 52/3, pp. 15-25.
- Szondy, M. (2010): *A boldogság tudománya*. Jaffa Kiadó, Budapest.
- Taylor, P. és Bain, P. (1999): An assembly line in the head. Work and employee relations in the call center. *Industrial Relations Journal*, 30, pp. 101-117.

- Tennant, C. Bebbington, P. és Hurry, J. (1981): The role of life events in depressive illness: is there a substantial causal relation? *Psychological Medicine*, 11, pp. 379-389.
- Tepper, B. J. (2001): Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, pp. 197-215.
- Thibaut, J. és Walker, L. (1978): A theory of procedure. *California Law Review*, 66, pp. 541-566.
- Thibaut, J. és Walker, L. (1975): Procedural justice: A psychological analysis. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale
- Tomcsányi, T. (2002): Mentálhigiénés képzés a Semmelweis Egyetemen. Animula Kiadó, Budapest.
- Totten, J. W. és Kennett-Hensel, P. A. (2008): Avoiding Career Interruptus: How to Manage One's Academic Career in the Face of a Stressful Life-Changing Event. *Society for Marketing Advances Proceedings*, pp. 210-220.
- Totterdell, P. (2005): Work Schedules. In: Barling, J., Kelloway E. K. és Frone M. R. (Eds.): Handbook of Work Stress, Sage, London, pp.35-62
- Transparency International Magyarország (2009): Korupció érzékelési index 2009
 Letöltés ideje: 2010.02.10, Elérési út:
<http://www.transparency.hu/cpi2009?PHPSESSID=c026a580d03d9f1a36b9dde35df93aa6>
- Tunillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., és Gee, J. O. (2002): Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, pp. 839-856.
- Tyler, T. R. és Blader, S. L. (2003): The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, pp. 349-361.
- Tyler, T. R. és Lind, E. A. (1992): A relational model of authority in groups. In: M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol 25, Academic, San Diego, pp. 115-191.
- Tyler, T. R., és Bies, R. J. (1990): Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In Carroll, J. (Ed.): *Advances in applied social psychology: Business settings*. Erlbaum, Hillsdale, pp. 77-98.
- Utsey, S. O., Giesbrecht, N., Hook, J. és Stanard, P. M. (2008): Cultural, Sociofamilial, and Psychological Resources That Inhibit Psychological Distress in African Americans Exposed to Stressful Life Events and Race-Related Stress. *Journal of Counseling Psychology*. Vol. 55, Issue 1, pp. 49-62.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B. és Buunk, B. P. (2001): Burnout and inequity among human service professionals: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, pp. 43-52.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., és Buunk, B. P. (1996): Inequity among human service professionals: Measurement and relation to burnout. *Basic and Applied Social Psychology*, 18, pp. 429-451.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B. és Sixma, H. J. (1994): Burnout among general practitioners: A perspective from equity theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13, pp. 86-100.
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B. és Enzmann, D. (1999): Teacher burnout and lack of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, pp. 91-108.

- VanYperen, N. W. (1998): Information support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 71, pp. 29-33.
- VanYperen, N. W. (1996): Communal orientation and the burnout syndrome among nurses: A replication and extension. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, pp. 338-354.
- VanYperen, N. W., Buunk, B. P. és Schaufeli, W. B. (1992): Imbalance, communal orientation, and the burnout syndrome among nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, pp. 173-189.
- Veitch, J. (2001): Lighting quality contributions from biopsychological processes. *Journal of the Illuminating Engineering Society*, 30 (3), pp. 3-16.
- Vermunt, R. (2002): Employee stress, injustice and the dual position of the boss. In: Gilliland, S. W. , Steiner, D. D. és Skarlicki, D. P. (Eds.): *Emerging perspectives on managing organizational justice*. Information Age, Greenwich, pp. 159-176.
- Vermunt, R. és Steensma, H. (2005): How Can Justice Be Used to Manage Stress in Organizations? In: Greenberg, J. és Colquitt, J. A. (Eds.): *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press, New York, pp. 383-410.
- Vermunt, R. és Steensma, H. (2001): Stress and justice in organisations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. In: Cropanzano, R. (Ed.): *Justice in the workplace*. Vol. 2, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, pp. 27-48.
- Vermunt, R., Spaans, E. és Zorge, F. (1989): Satisfaction, happiness and well being of Dutch students, *Social Indicators Research*, 21, pp. 1-33.
- Vermunt, R., Wit, A., van den Bos, K. és Lind, E. A. (1996): The effects of unfair procedures on negative affect and protest. *Social Justice Research*, 9, pp. 109-120.
- Vicsek, L. (2008): Fókuszcsoport. Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás. Osiris Kiadó, Budapest.
- Viner, R. (1999): Putting Stress In Life. Hans Selye and the Making of Stress Theory. *Social Studies of Science*, Vol. 29, Issue 3, pp. 391-411.
- Wainwright, D. és Calnan, M. (2002): *Work stress: The making of a modern epidemic*. Open University Press, Buckingham.
- Walster, E., Berscheid, E. és Walster, G. W. (1973): New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, pp.151-176.
- Weaver, G. R. és Gioia, D. A. (1994): Paradigms Lost: Incommensurability vs. Structurationist Inquiry. *Organization Studies*, 15(4), pp. 565-590.
- Weiss, H. és Cropanzano, R. (1996): An affective events approach to job satisfaction. In: Staw, B. M. és Cummings, J.L. (Eds.): *Research in organizational behavior*, JAI, Greenwich, Vol. 18, pp. 1-74.
- Wicks, A. C. és Freeman, R. E. (1998): Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism and the Search for Ethics. *Organization Science*, 9(2), pp. 123-140.

- Williams, S. (1999): The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133 (2), pp. 183-193.
- Williams, V. P. és Williams, R. B. (1997): LifeSkills: Eight Simple Ways to Build Stronger Relationships, Communicate More Clearly and Improve Your Health. Times Books/Random House, New York.
- Willmott, H. (2003): Organization Theory as a Critical Science? Forms of Analysis and New Organizational Forms'. In: Tsoukas, H. and Knudsen, Ch. (Eds): The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-Theoretical Perspectives, Oxford University Press, Oxford, pp. 88-112.
- Willmott, H. (1993): Breaking the Paradigm Mentality, *Organization Studies*, 14/5, pp. 681-719.
- Yin, R. K. (1994): Case Study Research. Sage, London.
- Zamagni, S. (2009): The lesson and warning of a crisis foretold: a political economy approach. *International Review of Economics*, 56, 3, pp. 315-334.
- Zimmerman, A. (1983): Weighted Scores Versus Unweighted Life Event Scores: Is There A Difference? *Journal of Human Stress*, 9, pp. 30-35.
- Zimmerman, M. (2002): Methodological issues in the assessment of life events: A review of issue and research. *Clinical psychology review*, 3, pp. 339-370.
- Zohar, D. (1995): The justice perspective on job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 487-495.